

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
EMPRENDIMIENTO DE UNA FRANQUICIA INTERNACIONAL. CASO:
CHE LAGARTO HOSTELS EN QUITO PERIODO 2015-2018**

ANDREA MARIBEL GUERRERO MORA

**FEBRERO, 2016
QUITO – ECUADOR**

ÍNDICE

| | | |
|---|--|----|
| I. | TEMA | 1 |
| II. | RESUMEN | 1 |
| III. | ABSTRACT | 2 |
| IV. | RIASSUNTO | 3 |
| V. | INTRODUCCIÓN | 4 |
| CAPITULO I | | |
| IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN ECUADOR | | |
| 1.1. | Influencia de las Franquicias Internacionales en Ecuador | 9 |
| 1.1.1. | Desarrollo de las franquicias internacionales en Ecuador | 9 |
| 1.1.2. | Ventajas y desventajas las franquicias | 11 |
| 1.1.3. | Compra de franquicia | 12 |
| 1.2. | Marco Legal | 14 |
| 1.2.1. | Contrato de franquicia y clausulas frecuentes | 14 |
| 1.2.2. | Registro de Marcas | 16 |
| 1.3. | Franquicia Che Lagarto Hostels | 18 |
| 1.3.1. | Qué es Che Lagarto Hostels? | 18 |
| 1.3.2. | Alcance de Che Lagarto Hostels en el mundo | 21 |
| 1.3.3. | Pasos para implementar Che Lagarto Hostels en Quito | 22 |
| CAPITULO II | | |
| QUITO, DESTINO TURÍSTICO EN LATINOAMÉRICA | | |
| 2.1. | Turismo en Quito | 25 |
| 2.1.1. | Lugares para visitar | 25 |
| 2.1.2. | Flujo de Turistas | 28 |
| 2.1.3. | Mercado Objetivo | 31 |
| 2.2. | Servicios Turísticos | 33 |
| 2.2.1. | Establecimientos Turísticos | 33 |
| 2.2.2. | Ocupación Hotelera | 36 |
| 2.2.3. | Accesos de entrada y salida de la ciudad | 38 |
| 2.2.4. | Preferencias del cliente | 39 |
| 2.3. | Fomento al Sector Turístico | 45 |
| 2.3.1. | Programas nacionales | 45 |
| 2.3.2. | Programas locales | 48 |
| 2.4. | Metodologías de Estudio | 50 |
| 2.4.1. | FODA | 50 |
| 2.4.2. | Cinco fuerzas de Porter | 52 |
| 2.4.3. | Estrategias de implementación | 59 |
| CAPITULO III | | |
| INGENIERÍA DEL PROYECTO Y ANÁLISIS FINANCIERO | | |
| 3.1. | La Ingeniería del Proyecto | 62 |
| 3.1.1. | Segmentación del mercado | 62 |
| 3.1.2. | Planos arquitectónicos | 63 |

| | | |
|--------|---------------------------------------|----|
| 3.1.3. | Micro-localización | 65 |
| 3.1.4. | Capacidad instalada | 66 |
| 3.2. | Análisis Financiero | 67 |
| 3.2.1. | Activos fijos y costos de producción | 68 |
| 3.2.2. | Capital de operación | 70 |
| 3.2.3. | Proyección de costos de producción | 70 |
| 3.2.4. | Punto de equilibrio | 72 |
| 3.2.5. | Indicadores financieros | 72 |
| 3.2.6. | Análisis de la información financiera | 74 |
| VI. | ANÁLISIS | 77 |
| VII. | CONCLUSIONES | 81 |
| VIII. | RECOMENDACIONES | 84 |
| | LISTA DE REFERENCIAS | 86 |
| | ANEXOS | 98 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 LLEGADA DE TURISTAS AL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL PERIODO 2009-2014 | 29 |
| GRÁFICO 2 TASA DE CRECIMIENTO INTERANUAL DE LA LLEGADA DE TURISTAS AL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL PERIODO 2009-2014 | 29 |
| GRÁFICO 3 NÚMERO DE TURISTAS QUE LLEGAN A QUITO SEGÚN SU NACIONALIDAD | 30 |
| GRÁFICO 4 SECTORES ECONÓMICOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2013 | 31 |
| GRÁFICO 5 ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑOS 2012- 2013 | 32 |
| GRÁFICO 6 ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA PERIODO 2011-2013 | 32 |
| GRÁFICO 7 NÚMERO DE SERVICIOS TURÍSTICOS CATASTRADOS EN EL DMQ PERIODO 2010-2014 | 34 |
| GRÁFICO 8 TASA DE CRECIMIENTO INTERANUAL PROMEDIO DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS CATASTRADOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO 2010-2014 | 35 |
| GRÁFICO 9 LOCALIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2013 | 35 |
| GRÁFICO 10 TIPO DE ALOJAMIENTO EN EL DMQ AÑO 2013 | 36 |
| GRÁFICO 11 TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO 2009-2014 (%) | 36 |

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 12 TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO POR CATEGORÍA PERIODO 2009-2014 (%) | 37 |
| GRÁFICO 13 TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO POR ZONAS PERIODO 2009-2014 | 38 |
| GRÁFICO 14 PREGUNTA 1: NACIONALIDAD | 40 |
| GRÁFICO 15 PREGUNTA 2: ¿CUÁL ES TU EDAD? | 40 |
| GRÁFICO 16 PREGUNTA 3: ¿DISFRUTAS VIAJAR POR EL MUNDO Y CONOCER NUEVOS LUGARES Y CULTURAS? | 41 |
| GRÁFICO 17 PREGUNTA 4: ¿VIAJARÍAS POR SUDAMÉRICA DISFRUTANDO DE UNA EXPERIENCIA INTERCULTURAL Y DIVERTIDA A TRAVÉS DE UNA CADENA DE HOSTALES? | 41 |
| GRÁFICO 18 PREGUNTA 5: CUANDO VIAJAS ¿DÓNDE SUELES HOSPEDARTE? | 42 |
| GRÁFICO 19 PREGUNTA 6: ¿QUÉ BUSCAS AL MOMENTO DE ELEGIR TU DESTINO A LA HORA DE SALIR DE VACACIONES? | 42 |
| GRÁFICO 20 PREGUNTA 7: ¿CONOCES EL CONCEPTO DE UN HOSTAL BACKPACKER? | 43 |
| GRÁFICO 21 PREGUNTA 8: AL IR DE VIAJE TE HOSPEDARÍAS EN UN HOSTAL BACKPAKER? | 43 |
| GRÁFICO 22 PREGUNTA 9: ¿ESTARÍAS DISPUESTO A COMPARTIR UNA HABITACIÓN CON VARIAS PERSONAS DE DIFERENTES CULTURAS Y GÉNEROS? | 44 |

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 23 | 44 |
| PREGUNTA 10: ¿CUANTO ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO? | |
| GRÁFICO 24 | 52 |
| GRUPOS DE EDADES DEL TURISTA DE QUITO 2013 | |
| GRÁFICO 25 | 54 |
| NÚMERO DE HABITACIONES DISPONIBLES EN EL DMQ EN EL PERIODO 2009-2014 | |
| GRÁFICO 26 | 56 |
| NÚMERO DE HABITACIONES DISPONIBLES POR TIPO DE ALOJAMIENTO EN EL DMQ EN EL PERIODO 2010-2014 | |
| GRÁFICO 27 | 57 |
| TARIFA PROMEDIO EN DÓLARES POR HABITACIÓN DISPONIBLE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2010-2014 | |
| GRÁFICO 28 | 71 |
| GANANCIA PROYECTADA A 10 AÑOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1 | 11 |
| VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS | |
| TABLA 2 | 22 |
| CAPITAL DE INSTALACIÓN DE CHE LAGARTO HOSTELS SEGÚN SU TAMAÑO | |
| TABLA 3 | 50 |
| FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL GRUPO CHE LAGARTO HOSTELS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE SU INSTALACIÓN EN QUITO-ECUADOR | |
| TABLA 4 | 53 |
| 11 HOSTALES DEL DISTRITO METROPOLITANO | |
| TABLA 5 | 66 |
| MICRO-LOCALIZACIÓN | |
| TABLA 6 | 67 |
| CAPACIDAD INSTALADA | |
| TABLA 7 | 68 |
| ACTIVOS FIJOS | |
| TABLA 8 | 69 |
| COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN | |
| TABLA 9 | 70 |
| CAPITAL DE OPERACIÓN | |
| TABLA 10 | 71 |
| PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN | |
| TABLA 11 | 73 |
| ANÁLISIS FINANCIERO | |
| TABLA 12 | 73 |
| TASA PROMEDIO PONDERADA | |
| TABLA 13 | 74 |
| INDICADORES FINANCIEROS | |
| TABLA 14 | 75 |
| FUENTES Y USOS | |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO 1 ESQUEMA TÍPICO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA EN ECUADOR | 98 |
| ANEXO 2 MATERIA PRIMA | 109 |
| ANEXO 3 ROLES DE PAGO | 109 |
| ANEXO 4 PERFIL Y FUNCIONES | 110 |
| ANEXO 5 SUMINISTROS Y MATERIALES INDIRECTOS | 112 |
| ANEXO 6 GASTOS FINANCIEROS | 112 |
| ANEXO 7 CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO | 115 |

I. TEMA

ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE EMPRENDIMIENTO DE UNA FRANQUICIA INTERNACIONAL. CASO: CHE LAGARTO HOSTELS EN QUITO PERIODO 2015-2018

II. RESUMEN

Las franquicias son una forma de internacionalización y expansión de las empresas que desarrollan un modelo de negocio exitoso en el plano financiero y de mercado, éstas se caracterizan por brindar ventajas a los emprendedores pero sobre todo por el bajo riesgo de inversión que proponen. Conscientes del: potencial turístico de Ecuador, el reconocimiento internacional que posee su capital y la importancia económica de este sector para el país se decidió realizar el estudio de mercado y financiero que avala la prefactibilidad para la implementación de la franquicia argentina Che Lagarto Hostels en la ciudad de Quito, ésta, a través de un ambiente de interculturalidad se enfoca en prestar servicios hoteleros a bajo costo a los llamados *backpackers* o mochileros. En la investigación se puntualiza el proceso de implementación de franquicias internacionales en Ecuador, se evalúa a Quito como destino turístico, además, se realiza la ingeniería del proyecto y se analiza la información financiera que acreditó la sostenibilidad y sustentabilidad de plan de inversión. Se toma como teoría de pensamiento a la globalización por estar ligada de manera directa a la internacionalización de los mercados y a la interculturalidad, conceptos de importancia al momento de implantar una franquicia internacional.

Palabras claves: Franquicia, proyecto de inversión, turismo, sector hotelero, internacionalización.

III. ABSTRACT

Franchises are a means of expanding the internationalization of companies that have a successful business model. They provide entrepreneurs with several advantages, as they represent a low risk of investment. It is essential to be aware of the touristic potential of Ecuador, the international recognition that its capital has, and the economic importance of the touristic area in the Ecuadorian economy. A marketing and financial research was conducted to investigate the feasibility of implementation of the Argentinian franchise “Che Lagarto Hostels” in Quito. This franchise provides low cost backpacker hostel services in an intercultural environment. This research explains the process to implement an international franchise in Ecuador. Quito was chosen as the place to start; furthermore, project engineering is being reviewed and the financial information is analyzed in order to prove sustainability of the project in Quito. Globalization was taken as the theoretical framework for this research because of the direct relation with market internationalization and interculturalism, two important factors to take into consideration while implementing international franchises

Keywords: Franchising, investment project, tourism, hotel industry, internationalization.

IV. RIASSUNTO

Franchising è un modo di internazionalizzazione ed espansione delle aziende che hanno un modello di business di successo. Queste si caratterizzano per l'offerta di diversi vantaggi agli imprenditori, ma soprattutto per il basso rischio di investimento. Consapevoli del potenziale turistico dell'Ecuador, il riconoscimento internazionale che possiede la sua capitale e l'importanza economica di questo settore per il paese, si è deciso di realizzare una ricerca finanziaria e di mercato che sostiene la fattibilità per l'implementazione della franchigia argentina "Che Lagarto Hostels" a Quito. Questa ditta offre servizi di albergo a basso costo per i giovani viaggiatori, backpackers, in un ambiente interculturale. Nella ricerca si descrivono i processi per l'implementazione delle franchising in Ecuador e anche Quito viene valutata come destinazione turistica, inoltre, viene proposto il progetto in ambito ingegneristico e si analizza l'informazione finanziario che supporta il piano di investimenti. Si prende come linea di pensiero la globalizzazione per il fatto di essere collegata direttamente all'internazionalizzazione dei mercati e l'interculturalità che sono concetti chiave nell'implementazione di franchigie internazionali.

Parole Chiave: Franchising, progetto di investimento, turismo, industria alberghiera, interculturalità.

V. INTRODUCCIÓN

El análisis de prefactibilidad para la implantación de la franquicia internacional Che Lagarto Hostels en Quito se propone dada la demanda del público en la ciudad y la notoriedad que el Grupo CHL tiene en Sudamérica. Se aprovechará la experiencia de este negocio, con el fin de minimizar el riesgo de inversión y cubrir la demanda del sector hotelero por el creciente flujo de turistas en la ciudad de Quito. De igual manera, se busca implementar un concepto de hospedaje diferente que además de permitir la comodidad de los visitantes dará enriquecimiento cultural e innovará la experiencia de visitar la ciudad.

Las franquicias son modelos de internacionalización y expansión de negocios a través de la creación de mercados secundarios independientes, mediante la réplica de fabricación y/o comercialización de productos o servicios, que constituyen un respaldo de prestigio y clientela para el franquiciado. Adquirir una franquicia conlleva adquirir los derechos de marca, nombre, formato de negocios, manuales de funciones, software especializado, lista de proveedores además de otros componentes que varían según la razón social del negocio. El apoyo del franquiciador y el *know-how*¹ de la empresa constituyen el respaldo para el inversionista.

El sector turístico en Ecuador tiene potencial de crecimiento en la economía del país, pues se proyecta que para el año 2018 ésta sea la primera fuente ingresos no petroleros, al ser el turismo un mercado en desarrollo, el gobierno incentiva la inversión en el sector desde diversos puntos, ya sea por medio de publicidad masiva a nivel mundial, facilidades financieras, tributarias, y capacitación a los empresarios. La exposición y reconocimiento que gana Ecuador a nivel internacional por las campañas que emprende el Ministerio de Turismo como por los premios recibidos hizo que flujo de turistas que ingresan

¹ Know-how: “Nombre que recibe el conjunto de conocimientos fruto de la experiencia del franquiciador y que se han recogido en el Manual de Operaciones para ser transmitidos a los franquiciados, experiencia”. (Infofranquicias, 2015).

al país se incrementa en un 14% en el año 2014 y el flujo de divisas por este concepto crece en 21% en el año 2013 (Ministerio de Turismo, 2014 a).

Quito, por su ubicación geográfica y por concepto de conectividad² es el punto de llegada de la mayoría de turistas que visitan el país, al igual que Ecuador ésta ciudad ganó varios galardones en concursos que premian destinos y prácticas turísticas razón por la cual los servicios turísticos en la ciudad se han acrecentado y el sector presenta oportunidades de inversión.

Para este análisis de prefactibilidad se utilizó la siguiente hipótesis: La implementación de la franquicia Che Lagarto Hostels en Ecuador generaría los recursos suficientes para que el negocio sea sostenible y sustentable bajo la regulación de la normativa ecuatoriana y permitiría ser una estrategia de inversión rentable para los inversionistas.

El objetivo general planteado consiste en analizar la prefactibilidad para la implementación de una franquicia internacional del sector hotelero en la ciudad de Quito, mediante: el análisis del modelo de negocios de franquicia internacional y su proceso de implementación en el Ecuador; la identificación de las necesidades, oportunidades y limitaciones que ofrece el sector turístico ecuatoriano y quiteño; además, de realizar el estudio de implementación de mercado y financiero de la franquicia Che Lagarto en Quito. Es así que el presente trabajo de titulación consta de tres capítulos que engloban los temas mencionados, de los cuales se realiza una breve descripción a continuación.

El primer capítulo analiza la implementación de las franquicias internacionales en Ecuador mediante el estudio de la influencia de estas en el país, su desarrollo, ventajas y desventajas de adquisición, así como los requisitos a tomar en cuenta al adquirir una franquicia; por otra parte se resume el marco legal ecuatoriano a través de la descripción del contrato de franquicia, sus cláusulas y el procedimiento de registro de marcas; de igual forma se realiza una

² Conectividad: capacidad de conectarse con o hacer conexiones (Real Academia Española [RAE], 2015)

descripción de la franquicia Che Lagarto, su alcance en el mundo y los pasos a seguir para implementar un hostel de esta marca en Quito.

El segundo capítulo identifica a Quito como destino turístico en Latinoamérica a través de la descripción del sector, los lugares turísticos que posee, el flujo de turistas que la visitan, además se realiza un análisis del mercado objetivo; de igual forma se describen los servicios turísticos con los que cuenta la ciudad, se hace énfasis en la ocupación hotelera (por ser el caso de estudio de esta rama), se detallan los accesos de entrada y salida de la ciudad así como se analizan las preferencias del cliente; los programas de fomento del sector turístico que impulsa el gobierno nacional y local son descritos con el fin de evaluar las oportunidades que brinda el sector; por último con la información copilada se utiliza las metodologías de estudio FODA y cinco fuerzas de Porter para evaluar a Quito como lugar de locación del hostel Che Lagarto y se presentan estrategias para su implementación.

En el tercer capítulo se realiza la ingeniería del proyecto de inversión y el análisis financiero, que a través de la presentación de planos arquitectónicos, la segmentación del mercado, la micro-localización y el cálculo de la capacidad instalada va consolidando la estructura física del proyecto; por otra parte, el análisis financiero a través de la descripción de tablas de activos fijos, costos de producción, capital de operación, proyección a diez años, punto de equilibrio e indicadores financieros comprueban la factibilidad en la implementación de la franquicia en la ciudad de Quito.

En los tres capítulos se toma a la globalización como línea de pensamiento base pues está ligada de manera directa a la internacionalización de los mercados y a la interculturalidad que el turismo ofrece. La globalización, al ser el fenómeno que se vive como elemento cotidiano, permite analizar tanto la parte económica, social y cultural que dentro del proceso de instalación de una franquicia internacional son necesarias.

La globalización permite un mejor entendimiento sobre los puntos a tomar en cuenta al momento de adaptar un modelo de negocio de franquicia

internacional al país; dado que si bien el negocio es exitoso en su país de origen no es garantía que lo sea en otros. Esta forma de internacionalización de una empresa requiere un entendimiento global de las necesidades y la cultura del lugar donde va a implantarse. Al ser el caso de estudio en esta investigación un negocio prestador de servicios hoteleros que no estará disponible solo para turistas locales sino más bien para extranjeros el modelo de globalización fue fundamental para su construcción.

A diferencia de otras teorías, la globalización, tiene diversos espectros en el ámbito técnico, político, ideológico, cultural y económico que confluyen para formar la sociedad y trazan el nuevo orden mundial, del que no se puede aislar y al que el mundo debe adaptarse para sobrevivir. El turismo, es parte de la nueva etapa de interculturalidad que presenta la globalización, el interactuar con otras culturas y mantener la mente abierta a los cambios es fundamental para la convivencia entre personas de diferentes lugares así como para la implantación y adaptación de ideas comerciales en diferentes países.

Este trabajo de titulación tiene un alcance tiempo y espacio del año 2015 al año 2018, dentro de este periodo, la información y el estudio técnico realizado tendrá vigencia garantizando: la viabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad en la implementación del proyecto. Del mismo modo, en este lapso de tiempo se realizó una proyección acertada del negocio a invertir así como un análisis de los requerimientos locales y nacionales para su implantación.

La investigación realizada es de tipo exploratorio puesto que se busca analizar la prefactibilidad para la implantación de una franquicia internacional del sector hotelero en la ciudad de Quito a través de un análisis financiero y de mercado que depende de la recolección de datos, opiniones e información que ayudaron al análisis y cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta investigación se basa en el método de investigación empírico pues se utilizan fuentes de información secundaria provenientes de periódicos, revistas, informes institucionales, publicaciones, investigaciones del gobierno local, instituciones públicas y asociaciones; del mismo modo, se realizó

encuestas que nos acercaron a las preferencias de los consumidores como parte del estudio de mercado planteado.

El implementar una franquicia internacional requiere de varias tareas multidisciplinarias que toman en cuenta: al mercado en el que se va a establecer, el plan financiero de instauración, la cultura y tendencias del lugar para poder adaptarlas a la realidad y contexto de la ciudad de manera exitosa. Por esta razón este trabajo de titulación se encuentra inmerso dentro del perfil de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales.

CAPITULO I

IMPLEMENTACIÓN DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN ECUADOR

1.1. Influencia de las Franquicias Internacionales en Ecuador

Las franquicias en Ecuador se desarrollan en dos etapas que comienzan en el año 1967 con la llegada de las primeras franquicias internacionales y la segunda marcada por el desarrollo de franquicias nacionales a partir del año 1997. El proceso de dolarización asumido a partir del año 2000 seguido del fenómeno migratorio hizo que nuevas marcas se posicionen, de esta forma este modelo de negocio se socializó como una opción atractiva por los réditos financieros para invertir. Las franquicias son copias legales de negocios exitosos que reducen el riesgo de fracaso de inversión, ayudan a la expansión de una marca, brindan mayor variedad en bienes y servicios a los clientes, crean plazas de empleo pero también tienen sus limitaciones tanto para el franquiciador, el franquiciante, el cliente y el país en el que se establecen por lo que al momento de querer invertir en la compra de una franquicia varios aspectos tienen que ser tomados en cuenta.

1.1.1. Desarrollo de las franquicias internacionales en Ecuador

Las franquicias en Ecuador llegan en dos etapas: la primera con la llegada de las franquicias internacionales Martinizing en el año 1967, en el año 1975 Kentucky Fried Chicken (KFC), en el año 1982 se instala Pizza Hut, Burger King en el año 1986 y McDonald's en el año 1997 (El Comercio, 2012). A partir de esta fecha comienza el desarrollo de la segunda etapa que se caracteriza por el desarrollo de franquicias nacionales como: Los Cebiches de la Rumiñahui, Farmacias Cruz Azul, Disensa, Pañaleras Pototin entre otras, que para el año 2013 sumaban 35 franquicias nacionales y alrededor de 168 extranjeras (Ekos, 2013).

Las franquicias internacionales se establecieron a partir del año 2000 en escenario de globalización. Al ser el mercado ecuatoriano insipiente en varios sectores como son los servicios, las franquicias internacionales encuentran un

mercado atractivo que dada su estructura, el formato de negocio de estas se constituye en un sistema en el cual tanto el franquiciante como el franquiciado y el consumidor ganan (Ekos, 2013). El fenómeno migratorio experimentado en los años 2000 hace que el flujo cultural creado entre Ecuador y el país de acogida dé paso al conocimiento de nuevos mercados, marcas, formatos de negocio que sumado a las remesas recibidas por los familiares impulsa al emprendimiento, genera autoempleo, crea micro empresas, hace que el modelo de franquicias se desarrolle porque no necesita de grandes capitales para su puesta en marcha (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2011).

El boom de las franquicias internacionales que se da durante la primera etapa impulsa a la creación de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFRAN con el fin de desarrollar el sistema de franquicias en el país, esta cuenta con apoyo de la Cámara de Comercio de Quito, la Cámara de Comercio de Guayaquil además de otras entidades del sector comercial y educativo que impulsaron al crecimiento de esta asociación. Para el año 2006 los miembros directivos de AEFRAN fundan la empresa Ecuafanquicias con el fin de desarrollar y expandir marcas nacionales e internacionales (Asociación Ecuatoriana de Franquicias [AEFRAN], 2009; Ecuafanquicias, 2015).

Para el año 2010 los tipos de franquicias que trabajan en Ecuador corresponden: el 37% al área de servicios entre los que se encuentran empresas hoteleras, de comunicación, de capacitación, de mantenimiento de automóviles, de cuidado corporal, impresión y copiado; por otro lado, el sector de las comidas ocupa el 36% de las franquicias representados por los restaurantes de comida típica, comida rápida, bares y gastronomía internacional; el restante 27% es ocupado por los servicios de *retail* entre los que se encuentran los locales de moda, lavanderías, mobiliario, joyería y bisutería. Las ciudades en las que se establecen el mayor porcentaje de franquicias son Quito, Guayaquil y Cuenca dado su peso demográfico, los hábitos de consumo de sus habitantes y el capital financiero que mueven las urbes (Ekos, 2013).

No existe información oficial sobre la cantidad de dinero que mueven esta clase de negocios y cuantas de estas se encuentran en Ecuador, sin embargo especialistas en el sector manifiestan que el número de locales que trabajan bajo este formato es creciente dadas las oportunidades de inversión que ofrece el modelo de negocio (Machado, 2013).

1.1.2. Ventajas y desventajas de las franquicias

El adquirir una franquicia genera oportunidades, pero presenta también dificultades no solo en el franquiciante y el en franquiciado sino que también en el consumidor y en el país donde las franquicias se desarrollan. En la tabla 1 se resumen las ventajas así como las desventajas de cada uno de los sujetos mencionados al momento de implantar una franquicia

TABLA 1
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

| | Ventajas | Desventajas |
|------------------------------|---|--|
| Para el franquiciador | <ul style="list-style-type: none"> • Expansión rápida con mínimo costo de inversión • No asume riesgos financieros y comerciales de cada local de la cadena. • Aumenta la presencia en el mercado. • Crea imagen solida de la marca. • Diversificación de ingresos • Menores gastos en personal y control. • Control de producción, suministro y distribución de los bienes o servicios. • Acceso a mercados predispuestos. | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas logísticos. • Complejidad en la comunicación. • Pérdida de contacto directo con el mercado. • Mantenimiento de la calidad. • Derivados de la burocracia de los países de los franquiciados. |
| Para el franquiciado | <ul style="list-style-type: none"> • Da la oportunidad de ser dueño de su propio negocio sin tener experiencia previa. • Respaldo para dirigir y administrar a través de un <i>know-how</i> comprobado. • Responsabilidad financiera compartida. • Recuperación de la inversión en menos tiempo y con menos riesgo. • Aceptación y reconocimiento de marca. • Pertenencia a una cadena de | <ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos de Canon de entrada, Royalty y Canon de publicidad. • Perdida de independencia en la toma de decisiones. • Depender del desempeño de las demás franquicias. • Sujeto a la duración de contrato. • No ser el dueño del nombre ni la marca para la que se trabaja. |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | comercialización identificable. <ul style="list-style-type: none"> • Reinversión continua del negocio en temas de actualización y renovación. • Acceso a economías de escala. • Exclusividad. • Imagen comercial posicionada. | |
| Para el consumidor | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y estandarización de productos y servicios. • Precios fijos. | <ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados en comparación con los locales. • Falta de variedad a causa de la estandarización. |
| Para el país del franquiciado | <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia tecnológica y de conocimiento. • Generación de plazas de empleo. | <ul style="list-style-type: none"> • Respuestas culturales negativas. • Caída de la producción local al no ser utilizada como sustitutiva. |

Fuente: Díaz y Pueyo, 2003; Mi emprendimiento, 2015; Muñiz, s.f.; Alcazar, 2012; Lynn, 2004.
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

1.1.3. Compra de franquicia

Las franquicias son definidas como “*la copia legal de un negocio exitoso*” (Villagrán, s.f. a), son una reproducción legal de una marca, nombre comercial y apariencia ya existente sumado el *know how*, los manuales de manejo, respaldo ante las contingencias por parte del franquiciador (Ekos, 2013). Las franquicias son un modelo de negocio que reducen el riesgo de inversión pero no lo eliminan por lo que para adquirir una franquicia se debe realizar un análisis externo e interno, además, tomar en cuenta: el tipo de negocio que se desea montar, el tipo de franquicia que se ofrece, que el franquiciador posea todos los derechos sobre la marca, realizar una investigación que compruebe la rentabilidad de la franquicia, verificar la existencia de manuales de operación, definir aspectos financieros con el franquiciador, contar con asesoría jurídica, cuestionar si posee el perfil para ser franquiciatario, analizar los gustos e intereses propios (Villagrán, s.f. a.; Entrepreneur, 1969).

Para saber qué tipo de franquicia adquirir se debe analizar el segmento del que proviene, el territorio de operación y el esquema de trabajo que se emplea son los dos grupos en los que se dividen las franquicias. Por el territorio de operación las franquicias se clasifican en: franquicias master, en la que un inversionista es el propietario exclusivo del desarrollo de una franquicia en un

territorio determinado, tiene la potestad de vender la licencia a terceras personas dentro de ese territorio; las franquicias individuales o subfranquicias son aquellas unidades que funcionan bajo la licencia del franquiciante de cada jurisdicción. Por el esquema de trabajo las franquicias son: de distribución, aquellas franquicias en las que el franquiciado provee de la materia prima del negocio; de formato de negocio, en las que el franquiciador selecciona a los distribuidores de materia prima; y las franquicias mixtas en las que ambos modelos anteriores son utilizados (El Comercio, 2012).

El recuperar la inversión en un tiempo aceptable y mantener un crecimiento sostenido son las características de los negocios exitosos. Todo emprendedor busca disminuir riesgos de inversión, aumentar la posibilidad de éxito, además de obtener ganancia sobre lo invertido, es por esto, que la fuerza de las marcas consolidadas tienen credibilidad y será el formato que caracterice a los negocios del futuro (Núñez, 2010), empero no se tiene que dejar a un lado las ventajas y desventajas mencionadas en la tabla 1 pues, al comprar una franquicia se aceptan normas, lineamientos que hay que cumplir por lo que se limita la inventiva del franquiciante que debe regirse de manera estricta a lo estipulado en el contrato por lo que el estar dispuesto a supervisión constante es determinante al momento de adquirir una franquicia (Entrepreneur, 1969).

Los aspectos financieros son temas a tomar en consideración cuando se quiere adquirir una franquicia pues los costos de canon de entrada, *royalty* y canon de publicidad mensual pueden ser elevados. Los aspectos contractuales, legales sobre la operación y la adaptación de las franquicias a ser implantadas en otros países son substanciales, se debe adaptar a las leyes locales del franquiciante por lo que la asesoría legal es parte del proceso (Núñez, 2010; Serralta 2015; Entrepreneur; 1969).

El contrato de franquicia es temporal por lo que se debe definir las estrategias a seguir cuando este finalice; se debe considerar el traspaso o la renovación del contrato porque se deben analizar los beneficios de venta además de saber de antemano a donde se quiere llegar con la franquicia antes de ser comprada (Serralta, 2015). El modelo de franquicia disminuye el riesgo de

inversión, se debe realizar un proceso de investigación previo tanto a la franquicia como a los gustos, preferencias y aptitudes del futuro franquiciado, para evitar el fracaso e inconvenientes futuros (Entrepreneur, 1969).

1.2. Marco Legal

Son escasos los países que tienen leyes especializadas sobre franquicias por lo que contratos de este tipo son catalogados como atípicos, en Ecuador para normar esta clase de negocios se valen de leyes supletorias para su entrada en vigencia. Es así como el Código Civil, el Código de Comercio y la Ley de Propiedad Intelectual tienen que ser tomadas en cuenta al momento de la creación de un contrato de este tipo. El registro de marcas dentro del contrato es parte del proceso para el funcionamiento de una franquicia en el país pues al ser este negocio una copia legal de otro se tiene que poseer los permisos correspondientes para la utilización de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva y patentes de invención, trámite que tiene que ser realizado en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual para su uso.

1.2.1. Contrato de franquicia y cláusulas frecuentes

En Ecuador no existe legislación especializada sobre franquicias, por lo que los contratos de franquicia son atípicos, al no existir una ley especializada en este tema se recurre a leyes supletorias como son el Código Civil (Art 1454), Código de Comercio y la Ley de Propiedad Intelectual; además, las partes tienen la libertad para negociar y establecer las condiciones convenientes (Niquinga, 2015; Moncayo y Cabanilla, 2010, Villagrán, 2006). La creación de leyes que rigen a las franquicias es escasa a nivel mundial pero sirven de referencia al momento de la creación de un contrato entre las más utilizadas están la Federal Trade Commission de EEUU y el proyecto universal de ley de franquicias presentado por la UNIDROIT³.

³ International Institute for the Unification of Private Law

El formato del contrato a ser utilizado varía según la clase de franquicia que se vaya a adquirir, en el caso de una franquicia internacional se utiliza el modelo de contrato master de franquicia que da al franquiciatario el derecho a conceder su franquicias dentro de un territorio específico, su característica principal es ser un contrato de adhesión; en el caso de una franquicia regional se concede el derecho al franquiciatario de abrir un determinado número de subfranquicias en una región; el contrato múltiple de franquicia es utilizado cuando el franquiciado autoriza la apertura de varias subfranquicias al franquiciatario, por último el contrato de franquicia córner que autoriza la instalación de un punto de franquicia dentro de un negocio (Villagrán, s.f. b; Moncayo y Cabanilla, 2010)

El contrato de franquicia tiene las siguientes características⁴:

- Atípico: no tiene regulación expresa ante la ley.
- Bilateral: crea obligación para las partes.
- Consensual: debe mediar la voluntad de las partes
- De adhesión: los términos de negociación son establecidos de antemano con voluntad del franquiciante sin paso a negociación por parte del franquiciante.
- De colaboración: las partes buscan un mismo objetivo.
- Informal: porque para su subscripción no debe cumplir con formalidades pero en Ecuador se lo eleva a escritura pública para asegurar su cumplimiento.
- Innominado: no tiene nomenclatura expresa dentro de normas civiles y mercantiles
- Mercantil: las partes son comerciantes y no se genera una relación laboral entre ellas.
- Oneroso: beneficia a las partes con un sacrificio equivalente a ambas.
- Principal: no depende de la relación natural o jurídica entre la partes.
- Tracto sucesivo: regulan continuidad a través de sucesivas transmisiones de dominio. (Moncayo y Cabanilla, 2010; Pymes y autónomos, 2010; Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f.; Diez y Cabanilla, 2010: 337-346).

⁴ El siguiente listado es una recopilación de datos de las fuentes antes citadas.

Según el Ex presidente de la AEFRAN Leónidas Villagrán (2006) los contratos de franquicia son realizados por el franquiciador “a la medida” razón por la cual el franquiciado debe estar consciente de su contenido. Las cláusulas frecuentes de un contrato de franquicia son:

- *“Definiciones y términos.*
- *Uso de marcas.*
- *Relaciones entre partes.*
- *Normas de la franquicia.*
- *Tarifas y otros pagos.*
- *Entrenamiento y asistencia técnica.*
- *Confidencialidad/ no competencia.*
- *Selección del lugar de negocio y preparación.*
- *Normas sobre publicidad.*
- *Normas sobre productos y servicios.*
- *Reportes financieros y auditorias.*
- *Cesión de derechos.*
- *Vigencia y renovación de acuerdo.*
- *Obligaciones del franquiciados post-contrato.*
- *Métodos de solución de conflictos”.*

En el anexo 1 se podrá observar el modelo típico de un contrato de franquicia.

1.2.2. Registro de Marca

“La marca es un signo que distingue un servicio o producto de otro de la misma clase” (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], 2015 a). En Ecuador, el ente regulador de uso, registro y divulgación del buen uso de marcas es el IEPI o Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, este se enfoca en tres áreas que son: la Propiedad industrial, que se busca *“la protección sobre invenciones, marcas, distintivos, lemas comerciales, descubrimientos y elementos relacionados con el mercado, la industria y el comercio”*; los Derechos de Autor, que protegen los derechos sobre obras literarias o artísticas; las Obtenciones Vegetales ,que se otorga a la persona que creó, descubrió o desarrolló una variedad vegetal, al igual que los saberes ancestrales. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], 2015 b).

En el caso de las franquicias en Ecuador, al no existir una legislación específica, como ley supletoria del registro de marcas se utiliza: la Ley de

Propiedad Intelectual (Capítulo VII) en concordancia con la Decisión 486 de la Comunidad Andina (Título VI) para que mediante un contrato inscrito de licencia el franquiciante autorice el uso de esta en la actividad comercial bajo los condicionamientos establecidos en el contrato de franquicia; el nombre comercial al cumplir la misma función distintiva que la marca ante el consumidor debe ser registrado aunque de manera facultativa, su regulación se encuentra en el Art. 134 de la Decisión 486 de la CAN; la autorización del lema comercial es igual de importante que los anteriores, se encuentra contemplado en el Título VII Art. 175 de la Decisión 486, así mismo, la apariencia distintiva y las patentes de invención deben estar contempladas en el contrato de licencia y en el franquicia (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f.).

Para registrar una marca en el IEPI es necesario presentar una solicitud que permita verificar la no existencia de marcas, símbolos, signos parecidos o similares en el mercado, pasada esta prueba se procede a la publicación en la Gaceta de Propiedad Industrial, para poner a conocimiento de terceros la marca a ser registrada, si no se presenta oposición se efectúa un examen de registrabilidad que acepta o rechaza el registro antes de emitir un título de registro de la marca. Al realizar este proceso y al quedar la marca registrada se obtiene su uso exclusivo, protección legal ante su uso indebido, se obtiene el derecho a otorgar licencia a terceros así como cobro de regalías por su uso (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], 2015 a).

En el caso específico a ser estudiado en esta investigación los Hostales Che Lagarto son prestadores de servicios hoteleros por lo que el registro de franquicia tiene que respaldarse también al Reglamento General de la Ley de Turismo de Ecuador que en su Capítulo II sobre el registro único de turismo Art. 51 expresa:

Art. 51.- Registro de franquicias.- Los establecimientos que funcionen haciendo uso de una franquicia, requieren:

a) Un nuevo registro correspondiente a la persona natural, empresa, sociedad o persona jurídica receptora de la franquicia;

b) La certificación que acredite la franquicia concedida; y,

c) La obtención de la licencia única anual de funcionamiento. (Ministerio de Turismo, 2015 a).

1.3. Franquicia Che Lagarto Hostels

El Grupo argentino CLH tiene trayectoria desde el año 1996 que abrió su primer hostel en la Ciudad de Buenos Aires, se enfocó en proporcionar a su mercado una atención amigable, en una ubicación privilegiada y a bajo costo a los viajeros de todas partes del mundo, con el fin de crear un espacio de multiculturalidad donde se puedan compartir experiencias. Desde el año 2008 se franquician sus marcas Che Lagarto Hostels y CLH suites que ahora se localizan en cinco países de Sudamérica con 29 hostales en 17 ciudades. Brasil desde el año 2008 tiene un crecimiento exponencial de la marca que meritó la expansión de las plazas de hospedaje un 90% al año 2013. Para abrir un nuevo Che Lagarto se requiere de una inversión que va de los \$15,000 a los \$25,000 dólares por adquisición de la franquicia por cinco años, esto dependerá del tamaño de la unidad que se desee instalar, varias ciudades sudamericanas se encuentran como destinos pre-aprobados para la establecimiento de nuevos hostales, el Grupo CLH brinda asesoramiento técnico, financiero, de diseño para los nuevos franquiciantes así como capacitación en el manejo del *know-how* de la marca, CLH busca expandirse a lo largo del cono sur, no descarta la posibilidad de llegar a otros continentes.

1.3.1. Qué es Che Lagarto Hostels?

El Grupo CLH es una empresa de origen argentino que presta servicios hoteleros a través de dos marcas posicionadas en Sudamérica, Che Lagarto Hostels y CLH suites, cada una de estas marcas están direccionadas a diferente targets; la primera se enfoca en un segmento de personas que desea viajar más y pagar menos a través del servicio de habitaciones compartidas con otros viajeros, esta línea hotelera crea un ambiente agradable que permite a los huéspedes de diferentes culturas compartir sus experiencia y promover la interactividad entre ellos; la segunda marca CLH suites prioriza un modelo de acomodación privado con servicio confortable que mantiene bajos costos. El Grupo Che Lagarto requiere que sus unidades se asemejen a posadas u hoteles dependiente del lugar donde se encuentren, busca siempre una ubicación

privilegiada, cerca de lugares turísticos o centros de esparcimiento, proporciona un atendimento amigable de excelencia con precios bajos (Grupo CLH, 2015).

El Grupo Che Lagarto tiene trayectoria desde el año 1996 cuando sus fundadores los hermanos Fernando y Diego Giles decidieron abrir un hostel con el nombre de *New Generation Youth Hostels* ubicado en el Barrio de San Telmo en la ciudad de Buenos Aires, iniciativa que surgió por el intercambio cultural con viajeros extranjeros de que uno de los socios mantuvo durante su época estudiantil. En el año 1998 los hermanos Giles realizan una investigación de mercado acerca del modelo de negocio en Estado Unidos decidieron así inaugurar la cadena de hostales Che Lagarto con varias sucursales (Clarín, 2012).

Su negocio va direccionado hacia aquellos viajeros que *“se mueven con libertad, solos o en pequeños grupos, disfrutan de la vida al aire libre, del sol, de la naturaleza sin esforzarse demasiado, llevando una vida relajada y en paz”* razón por la cual adoptaron el logo de un lagarto, sumado el lunfardo⁵ “Che” como sufijo para darle personificación argentina a la marca (Franquicia Che Lagarto Hostel, 2015 b; Otalora, 2011). El crecimiento exponencial que Che lagarto Hostels presento en diez años (del año 1998 al año 2008) además del hecho de que el modelo de negocio de los hostales requiera de la figura del dueño para temas cotidianos y la idea de crecimiento internacional hizo que el año 2008 se diera paso a la venta de franquicias, de esta manera los hermanos Giles aportan con el flujo de clientes, el *know how* y el franquiciado cuida la línea del negocio (Clarín, 2012).

El Grupo Che Lagarto posee al servicio de sus clientes y franquiciados una central de reservas en línea que le permite de manera eficiente optimizar recursos, a más de procesar las miles que se reciben por mes, a través de esta central el Grupo es capaz de atender los pedidos de información y reservas por mail, chat, teléfono y redes sociales, fortaleza frente a sus rivales pues es la única cadena de hostales que usa este tipo de sistema (Francorp, 2013).

⁵ Lunfardo: Jerga empleada originalmente por la gente de clase baja de Buenos Aires, parte de cuyos vocablos y locuciones se introdujeron posteriormente en el español popular de la Argentina y Uruguay. (Real Academia Española [RAE], 2015)

En la página de internet de Che Lagarto Hostels se receptan más del 60% de las reservas, se evita el pago de comisiones a los revendedores, les da independencia comercial, de comunicación y solidez en el sector hotelero que se caracteriza por competir en los rankings de los revendedores; a través de este sistema se garantiza a los franquiciantes exposición, aparte de reservas con costos mínimos por comisiones (Francorp, 2013).

El servicio de atención al cliente, marcó la diferencia; para los franquiciados este sistema elimina la carga de trabajo de los recepcionistas quienes pueden enfocarse a brindar una mejor experiencia a los clientes (Francorp, 2013). Por lo tanto, el sistema de central de reservas constituye una ventaja competitiva para el Grupo Che Lagarto Hostels.

Che Lagarto Hostels marca la diferencia tanto para sus franquiciados como para sus clientes. Su experiencia desde el año 1998 les permite impartir un *know how* operativo sólido que consiste en desarrollar habilidades profesionales, lograr el éxito de sus unidades en una cadena de tiempo corta y garantizar el retorno de la inversión (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 c).

Para los clientes, Che Lagarto ofrece servicio e instalaciones que cumplan con sus expectativas y que superen a las de sus competidores. Por lo que opera con estándares que garantizan las perfectas condiciones de los establecimientos, localización céntrica de los establecimientos, áreas de uso común para la integración y esparcimiento de los huéspedes (Francorp, 2013).

El Grupo Che Lagarto (2015) se auto denomina un “gran equipo” que busca cumplir sueños tanto para sus franquiciados como para sus huéspedes por lo que hicieron de su misión: *"Desarrollar un sistema hotelero que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, para el público joven, en un entorno amigable, ofreciendo un servicio de calidad y en armonía con el medio ambiente"* y de su visión:

Posicionarnos como el principal referente dentro del sector de alojamiento para jóvenes del mundo, creando ámbitos propicios para el intercambio cultural, marcando

hitos en la vida de las personas, fomentando la satisfacción de nuestros clientes, empleados, socios y proveedores

1.3.2. Alcance de Che Lagarto Hostels en el mundo

La franquicia Che Lagarto Hostels se encuentra en cinco países de Sudamérica: Argentina, Brasil, Perú, Uruguay y Chile; crea reconocimiento en su marca, tiene 29 hostales en 17 ciudades del cono sur. Al año 2015 posee cuatro oficinas distribuidas: dos en Argentina (Buenos Aires y Mar del Plata), una en Uruguay (Montevideo) y una en Brasil (Rio de Janeiro) lugares estratégicos de mayor acogida (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 a).

Desde el año 2008 Brasil fue el lugar de mayor crecimiento de la marca, con 22 hostales que hasta el año 2012 eran de 945 plazas, con una ocupación anual del 80% que fue maximizado para el 2013 al 90%, en Rio de Janeiro CLH tiene 4 casas, 3 en Copacabana y 2 en Ipanema. Para el año 2012 Che Lagarto Hostels se consagró en Rio de Janeiro como el primer lugar por cantidad de plazas, aumentaron la capacidad de la locación de Ipanema en un 50% con un logro de 350 plazas nuevas en esta ciudad, a finales del 2011 abrió un nuevo hostel en Copacabana con 150 camas a través de una franquicia de conversión y se espera abrir un nuevo hostel en la ciudad de Curitiba a mediados del mes de Abril del 2015 (Conte, 2013; Che Lagarto Hostels, 2015). La oportunidad de negocio que se encontró en Brasil, el posicionamiento de marca que tiene Che Lagarto Hostel en este país, en especial en la ciudad de Rio de Janeiro, hizo de esta ciudad un punto estratégico para buscar inversiones (Conte, 2013).

En el año 2013 Che Lagarto Hostels se planteó un plan de proyección de cuatro años donde pretenden inaugurar 75 hostales distribuidos por todo el Cono Sur, con miras de expandirse a las demás partes del mundo. Del mismo modo, Che Lagarto busca ampliarse en su país de origen, Argentina, abrir diez hostales más con participación de capitales tanto argentinos como brasileños. La marca Che Lagarto Hostels a través de su sistema de franquicias busca replicar su negocio en cualquier lugar del planeta y sus propietarios manifiestan que poseen todas las herramientas para seguir su crecimiento pues su “único techo es el mundo” (Francorp, 2013; Conte, 2013; Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 a).

1.3.3. Pasos para implementar Che Lagarto Hostels en Quito

Implementar la Franquicia Che Lagarto Hostels requiere de un capital de instalación de USD 50.000 a USD 250.000 que varían de acuerdo a la ciudad en la que se desee instalarlo, el tamaño de la propiedad, el número de cuartos y camas que se desean instalar así como a la administración de cada franquiciado, del mismo modo la tasa de franquicia varía de entre USD 15.000 a USD 25.000 (ver tabla 2) y se la adquiere por un periodo de cinco años. Se espera que el ingreso promedio anual después de la instalación obtenga un ingreso promedio mensual de \$ 40.000 desde el tercer año de su instalación (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 d). Una vez instalado el hostel el franquiciado debe cumplir con el pago de 4% de *royalty* y 3% de *fee* de marketing sobre los ingresos brutos, estos montos se reinvierten en la cadena con el fin de mejorar la estrategia de precios, mantener la administración de los canales de ventas, promociones, publicidad, comunicación institucional, gestión del sistema de reservas, logística, creación de uniformes y material de *merchandising* (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 e).

TABLA 2
CAPITAL DE INSTALACIÓN DE CHE LAGARTO HOSTELS
SEGÚN SU TAMAÑO

| Tamaño | Tasa de franquicia |
|--|--------------------|
| Hostal y/o Suites pequeño (50-70 camas) | \$ 15.000 |
| Hostal y/o Suites mediano (71-90 camas) | \$20.000 |
| Hostal y/o Suites grande (de 91 en adelante) | \$25.000 |

Fuente: Franquicia Che Lagarto, 2015 e
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Existen dos formas de adquirir una franquicia Che Lagarto, la primera es comenzar e instalar un hostel desde cero, la segunda son hostales, hoteles o posadas que no obtienen los resultados imaginados y desean formar parte del grupo Che Lagarto al sumarse a la cadena de hostales (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 f). El Grupo Che Lagarto busca expandirse por lo que no tiene restricciones acerca del país en el que se puede abrir una nueva unidad, el Grupo posee una lista de destinos pre aprobados de varias ciudades o países de Sudamérica, en Ecuador se encuentran pre aprobadas las ciudades de Quito,

Guayaquil, Montanita y Santo Domingo (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 g). Si la ciudad en la que se desea abrir un nuevo hostel no se encuentra dentro de la lista proporcionada por el Grupo, estos proveen el servicio de estudio de mercado que analiza la factibilidad de instalar un nuevo hostel en ese destino (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 e).

La arquitectura y diseño de los Hostales Che Lagarto marca la diferencia entre la competencia, el Grupo CLH posee un equipo de arquitectos, diseñadores gráficos, *project leaders* que se encargarán de asesorar al franquiciado durante el proceso de apertura, instalación, selección del inmueble y adecuación de las instalaciones que deben cumplir con los patrones del Grupo CLH (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 h).

La locación de la propiedad en la que se instalará el nuevo hostel es estratégica y debe garantizar la rentabilidad del negocio, si no se encuentra en un lugar adecuado se pone en riesgo el prestigio de la cadena. El edificio puede ser de propiedad del franquiciante o se podrá contar con asistencia técnica por parte del grupo CLH para poder conseguirla, este servicio se lo da solo después de firmar el contrato de compra de franquicia pues para el análisis se necesitan recursos económicos. En el caso en el que el franquiciante no pueda buscar la propiedad CLH se encargará de buscarla a cargo de una tasa adicional por este servicio (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 e).

Por otro lado, en el caso de no encontrar una propiedad adecuada en el tiempo de 30 días prorrogables el Grupo devuelve la inversión, se descuenta el 20% del valor de la franquicia que corresponden a costos operacionales y al test de viabilidad realizado con anterioridad. Para asegurarse que la propiedad elegida sea la adecuada se debe entregar al Grupo CLH todas las opciones posibles de propiedades, con sus respectivos costos, planos, fotos y ubicación, un grupo de expertos de CLH las analizará y decidirá cuál es la mejor opción (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 e).

Una vez aprobada la propiedad en la cual se instalará el nuevo Che Lagarto se comienza con el proceso de adecuación y remodelación del lugar

según sea el caso, lo cual dejara lista la propiedad para su apertura. El Grupo se encarga dentro de su página web de promocionar el nuevo hostel y de realizar las reservaciones correspondientes, este proceso de promoción se extiende a los demás hostales de la red con el fin de atraer visitantes al nuevo lugar (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 e).

Para analizar el modelo de negocios que ofrecen las franquicias internacionales y su proceso de implantación en el Ecuador se estudió el desarrollo e influencia que estas tienen en el país así como las ventajas y desventajas que presentan para los actores, del mismo modo, se enumeró los elementos a tomar en cuenta al adquirir este formato de negocio; se estudió el marco legal ecuatoriano como base de implementación de las franquicias a través de la estructura de su contrato, requisitos para obtención del registro de marcas, necesarios para autenticar el dominio, funcionamiento y utilización de patentes en el país; después de conocer las base legal además de las características de las franquicias se centró en el objeto de estudio, la franquicia argentina Che Lagarto Hostels, a través de la compilación de su historia, alcance mundial y los requisitos necesarios para su instalación.

Una vez revisado el primer capítulo, sobre las franquicias internacionales en Ecuador, y el alcance que estas han tenido como modelo de internacionalización, al ser el caso de estudio la implementación de la franquicia hotelera Che Lagarto Hostels en Quito a continuación, se va a identificar las necesidades, oportunidades y limitaciones que ofrece el sector turístico en el país y en su capital.

CAPITULO II

QUITO, DESTINO TURÍSTICO EN LATINOAMÉRICA

2.1. Turismo en Quito

La capital del Ecuador fue galardonada con premios y reconocimientos que le permiten ubicarse entre los destinos turísticos más visitados en Sudamérica. Su ubicación estratégica, arquitectura, flora, fauna, gastronomía y cultura son productos atractivos para el turista extranjero, hacen de Quito un lugar para visitar y recomendar. El flujo de turistas que llegaron a la ciudad a partir del año 2009 se incrementó de manera progresiva lo que hizo del turismo un sector de inversión con potencial.

2.1.1. Lugares para visitar

Quito, se ubica en una altitud media de 2850 m.s.n.m., al lado occidental de la Cordillera de los Andes, tiene una superficie de 4.183 Km², 80km a lo largo y 5 km a lo ancho (Quito Turismo, 2014 a). Es una ciudad heterogénea, por ello compleja, razón por la cual puede ofrecer a sus visitantes: entretenimiento en lugares nocturnos; historia y cultura; el centro histórico más extenso de América Latina; patrimonio gastronómico que resalta su historia a través de aromas, sabores y texturas; atractivos de carácter ambiental, que se materializan en la oferta de deportes de aventura que se practican en sus montañas, lagos y bosques nublados; además de atractivos comerciales que se reflejan en el comercio de artesanías y marcas internacionales (Quito Turismo, 2011 p.2-3).

El entretenimiento nocturno se concentra en el barrio de La Mariscal, al centro- norte la ciudad, donde se encuentran discotecas, bares, restaurantes, cafeterías, centros culturales, plazas y hostales. “La zona”, como se conoce a este barrio, es cuna de relaciones sociales, amistad, experiencia noctambula que junto a nacionales y extranjeros le dan un tinte de diversidad, alegría y fiesta. Su amplia variedad gastronómica y de hospedaje completan el cuadro de ritmo, sabor, diversión y cultura para todo presupuesto (Quito Turismo 2014 b y c).

En La Mariscal se puede visitar: La Plaza Foch o Plaza Quinde, corazón del sector, donde se localizan el mayor número de bares, cafés y discotecas; el mercado artesanal, que ofrece variedad de artesanías en un promedio de 100 locales comerciales; La Floresta, que constituye la parte bohemia contemporánea de Quito; la Plaza Yuyú, la Plaza Gabriela Mistral y la Plaza Borja Yeroivi, que son espacios de encuentro culturales y sociales, dentro de este barrio también se encuentran el parque El Ejido y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, lugares de encuentro cultural , comercial de artistas y artesanos (Quito Turismo, 2011 p. 9; Quito Turismo 2014 b y c).

Quito tiene un Centro Histórico llamativo por su extensión, se apoya en políticas de conservación y preservación de su patrimonio, lo que le da ventaja en América, con 320 hectáreas posee 130 edificaciones monumentales y 5 mil inmuebles registrados como bienes patrimoniales, lo que llevó a la ciudad a ser escogida como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año 1978 por la UNESCO (Quito Turismo, 2014 d). Su arquitectura data del siglo XVI se caracteriza por su estética barroca y gótica que se encuentra representada en edificios republicanos, conventos, plazas e iglesias; el Centro Histórico de Quito es un lugar cultural, artístico donde se puede contemplar la historia de la urbe a través de sus museos y arquitectura (Quito Turismo, 2011 p 6).

Dentro de esta zona se pueden visitar: la calle La Ronda donde se encuentran exponentes de los oficios tradicionales que constituyen parte del patrimonio intangible de la ciudad, las diversas iglesias como: La Compañía de Jesús (templo cumbre del barroco latinoamericano), San Francisco, La Merced, San Agustín, la Catedral Metropolitana cada una con sus respectivas plazas; los conventos de varias comunidades religiosas y variedad de museos (Quito Turismo, 2011 p 6-8).

El Centro Histórico es un lugar para descubrir durante todo el año, en tiempo de Semana Santa las tradiciones y religiosidad de sus habitantes la resaltan, en el verano se llena de entretenimiento y diversión con sus manifestaciones culturales, artísticas y festivas; en fiestas de Quito se desborda

algarabía y se muestra este sector de la ciudad como tesoro único e imperdible para los turistas (Quito Turismo, 2011 p 6-8; Quito Turismo, 2014 e).

La gastronomía quiteña es variada, una fusión de historia, costumbres y sabores que se originaron en la época prehispánica, se sintetizaron en la época colonial, maduraron con la república e incorporaron técnicas contemporáneas (Quito Turismo, 2014, f). Cada jurisdicción quiteña tiene su especialidad gastronómica que la hace atractiva para locales y turistas, están por ejemplo: Guallabamba con el locro servido con aguacate de la zona, Pomasqui característico por el cuy, Nanegalito por las fritadas, el Valle de los Chillos con el hornado, el sector de El Pintado con los morochos y la tripa mishqui; de igual forma, los postres y golosinas constituyen parte notable de la gastronomía tradicional; los dulces de antaño todavía son fabricados de manera artesanal en el Centro Histórico donde figuran las colaciones, quesadillas, planchados, pristiños; entre los postres tradicionales de la ciudad están los dulces de: leche, higos, babaco, tomate de árbol, arroz con leche que son platillos que constituyen sabores representativos de la gastronomía ecuatoriana (Ministerio de Turismo, 2013 a; Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica [ANDES], 2013).

El DMQ⁶ tiene 33 parroquias rurales con diferentes pisos climáticos que varían desde los 1500m.s.n.m. a los 3777m.s.n.m., dan vida a diversos ecosistemas de flora y fauna; los páramos, bosques nublados, valles, volcanes, cascadas, lagos y aguas termales son comunes en estas zonas donde se puede practicar diversos deportes de aventura como: el rafting, *canopy*, *trekking*, *rappel* y ciclismo así como realizar avistamiento de aves y orquídeas; los lugares representativos para realizar estas actividades son: Pintag con sus lagunas, Lloa con la ruta hacia el Guagua Pichincha, el bosque nublado noroccidental donde se encuentran las poblaciones de Calacalí, Nanegalito, Nono, Gualea, Pacto, la ruta Cayambe Coca Papallacta (Quito Turismo 2011 p16-20; Quito Turismo, 2014 g).

⁶ Distrito Metropolitano de Quito

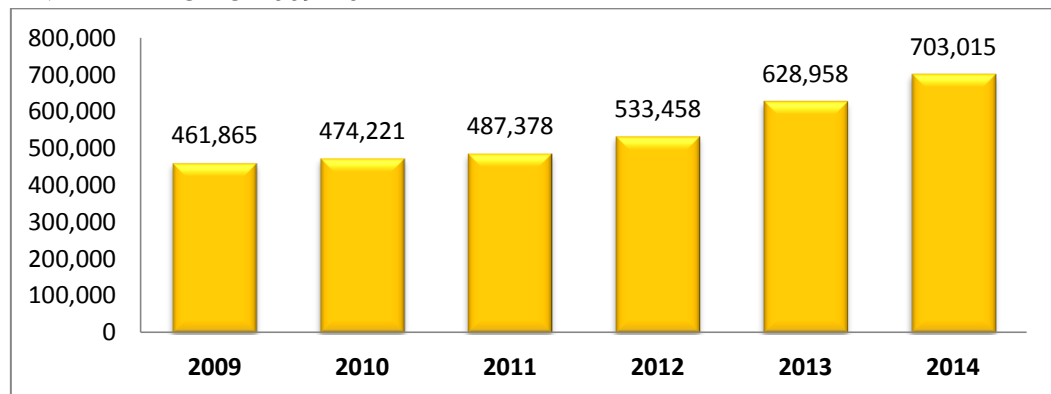
Otros lugares para visitar dentro de Quito que permiten explorar su naturaleza y cultura son: la ciudad mitad del mundo, donde se puede contemplar el monumento en honor a la Misión Geodésica Francesa además de un mercado artesanal; el teleférico, que llega hasta los 4053 msnm del que se puede observar la ciudad y cuatro picos nevados; Estación Ferroviaria de Chimbacalle, desde el que parte el tren crucero; los miradores de: Guápulo, el Panecillo y San Juan desde los que se vislumbra las diferentes partes de la urbe. Quito también ofrece a los turistas la oportunidad de ir de compras tanto de artesanías como de marcas reconocidas a nivel internacional, pues posee varias ferias al aire libre, mercados artesanales y centros comerciales donde se pueden encontrar variedad de productos (Quito Turismo, 2011, p. 14, 20, 22; Quito Turismo, 2014 h).

2.1.2. Flujo de Turistas

Quito ganó protagonismo e interés mundial en el área turística que se refleja en el crecimiento exponencial de sus visitantes, la urbe ostenta varios títulos y galardones entre los que están: el ser reconocida Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO el 18 de septiembre de 1978 (Quito Turismo, 2014, h), ser ganadora de los Premios Mundiales al Turismo en el año 2014, reconocida como Destino Líder en Sudamérica en los años 2013 y 2014, registrada como *Traveller's Choice* en los años 2012 y 2015 por la plataforma *Trip Advisor*, estar entre las 14 finalistas en el concurso *New 7 Wonders*, perfilar en los listados de lugares a conocer en el mundo de la Revista *Traveler* de *National Geographic* en el año 2013 además, encontrarse entre las 140 mejores ciudades para vivir en el mundo en el año 2015 según la revista *The Economist* (Quito Turismo, 2015, a y b).

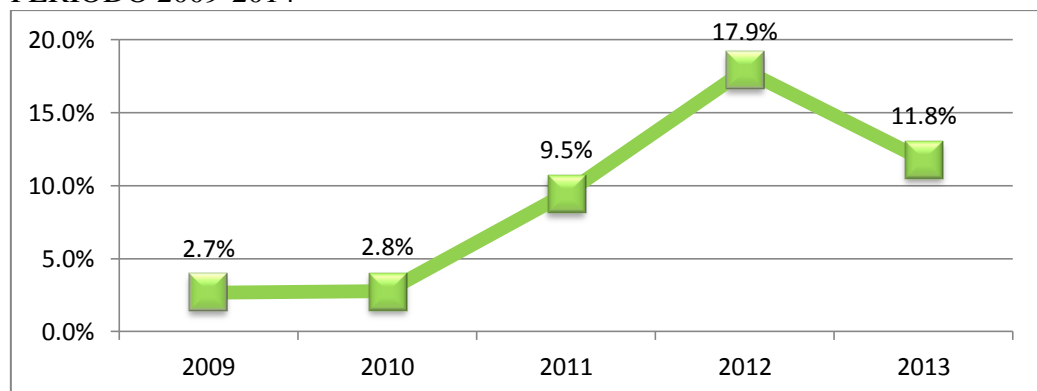
Según la Agencia de atracción de inversiones de la empresa pública metropolitana Quito Turismo (2015 b), en el periodo del año 2009 al año 2014 la llegada de visitantes a la ciudad creció en un 52%, en el año 2014 tuvo un crecimiento del 11.8% con respecto al año 2013 y se prevé que esta cifra aumente en un 5% para finales del año 2015, del mismo modo, manifiesta que de mantenerse este porcentaje en el año 2018 se estima tener un millón de visitantes a la ciudad. Véase gráficos 1 y 2.

GRÁFICO 1
LLEGADA DE TURISTAS AL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
EN EL PERIODO 2009-2014



Fuente: Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, 2015 b
 Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 2
TASA DE CRECIMIENTO INTERANUAL DE LA LLEGADA DE
TURISTAS AL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL
PERIODO 2009-2014



Fuente: Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, 2015 b
 Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

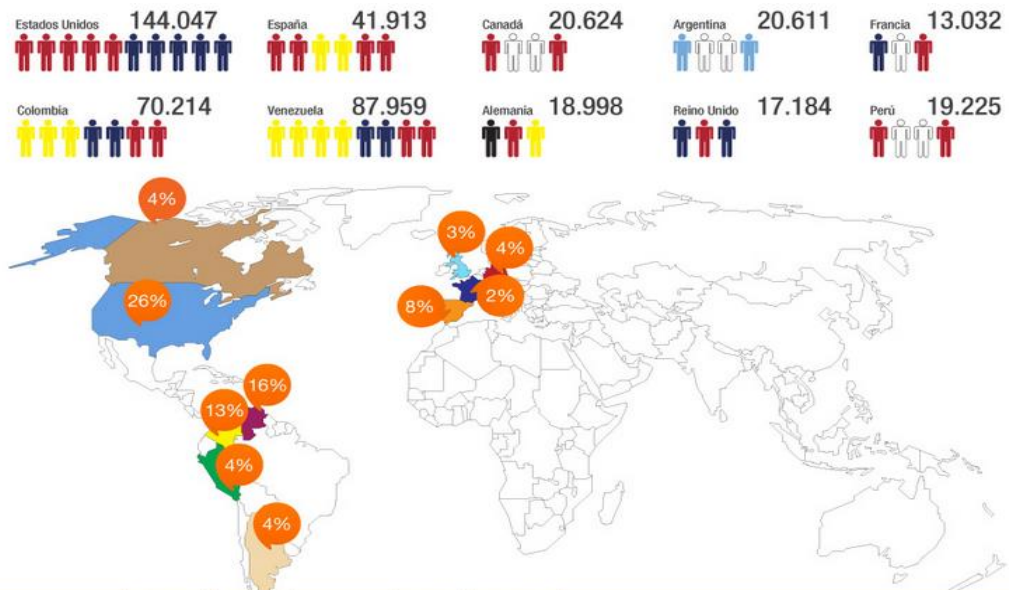
Los turistas que visitaron Quito durante el periodo de noviembre del año 2013 a octubre del año 2014 llegaron en su mayoría de Estados Unidos con 144.047 turistas, de Venezuela con 87.959 turistas, de Colombia con 70.214 turistas representados por el 26%, 16% y 13% de visitantes internacionales que llegaron a la ciudad, ver imagen 1, la Agencia de atracción de inversiones de Quito Turismo (2015 b) estima que esta cifra crezca y muestra un estimado para el 2015 donde se espera se incremente el número de visitantes provenientes de Europa a más de algunos países de Sudamérica, Véase gráfico 3.

IMAGEN 1 NACIONALIDAD DEL TURISTA QUE VISITA QUITO

Nacionalidad del turista que visita Quito

Entre noviembre 2013 y octubre 2014

La llegada de turistas por nacionalidad a Quito tiene a Estados Unidos, Venezuela y Colombia como los principales mercados emisores.

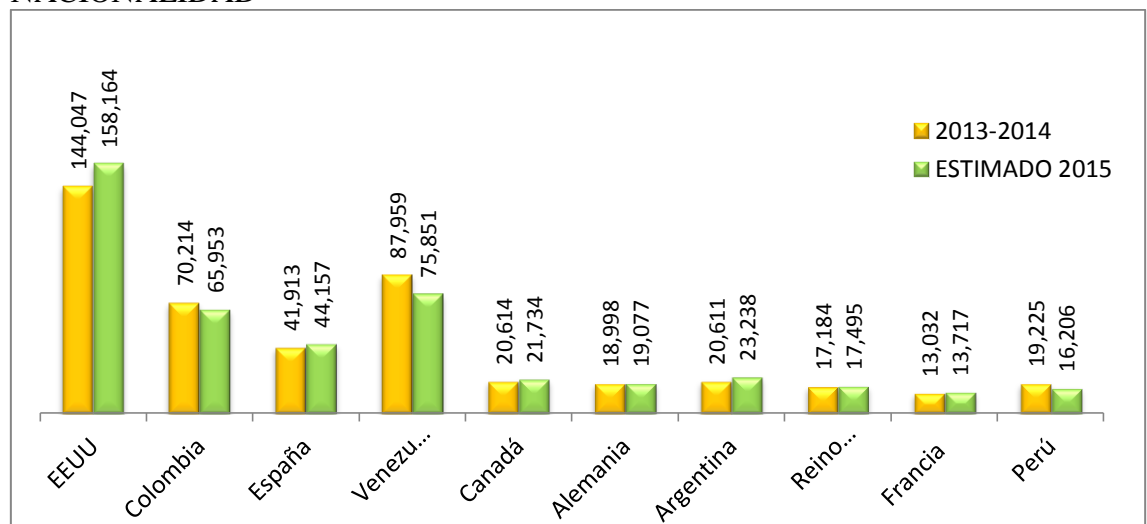


Fuente: Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, 2015 b

Elaborado por: Quito Turismo

Recopilado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 3 NÚMERO DE TURISTAS QUE LLEGAN A QUITO SEGÚN SU NACIONALIDAD



Fuente: Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, 2015 b

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

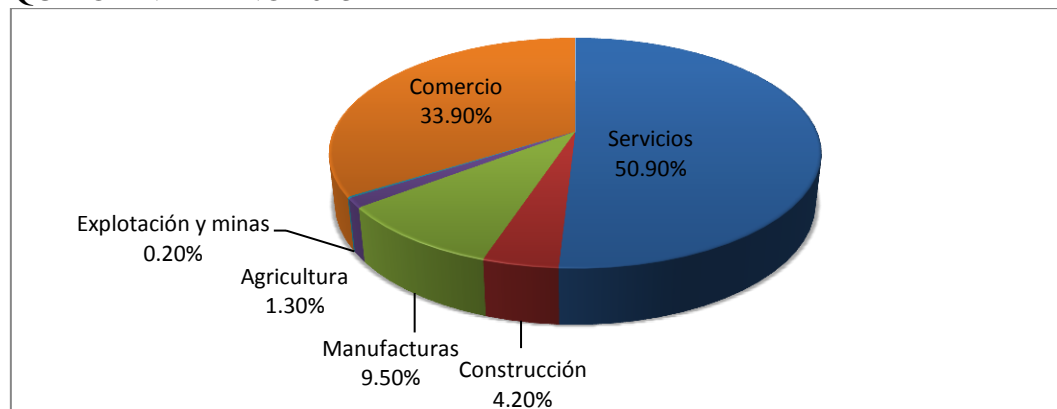
El perfil de los turistas que visitan Quito tienen las siguientes características: poseen un promedio de 30 a 45 años de edad, un nivel de instrucción superior, llegan a visitar familia, amigos, por motivos de ocio, recreo

y vacaciones, el promedio de estadía es de 9.34 días, el gasto promedio de un turista en el año 2012 fue de \$557 dólares. El 75% de los visitantes escogen al DMQ como destino turístico, su principal medio de información sobre la ciudad la recibieron de familia, amigos y el internet, la mayoría de viajeros que pasan por Quito viajan solos, organizaron su viaje por cuenta propia, los turistas llegan atraídos en principio por los lugares históricos y la naturaleza de la ciudad, el 91% de las personas que la visitaron en el año 2012 la recomendarían como destino turístico a sus familiares, amigos, además, el 59% de los viajeros regresarían a visitarla (Quito Turismo 2013).

2.1.3. Mercado Objetivo

Quito es la capital política y económica de Ecuador, en esta ciudad se concentran el 47% de las compañías que se establecen en el país, en el año 2012 el DMQ generó 68,797 millones de dólares por razón de ventas de las cuales 54,132 millones de dólares son producto de ventas nacionales y 14,665 millones de dólares son exportaciones (SENPLADES, 2014). Los sectores económicos que predominan en la ciudad en el año 2013 son el de los servicios, que constituyen el 50,9%, el del comercio con el 33.9% y el de manufacturas con el 9,5%, ver gráfico 4. (INEC, 2014).

GRÁFICO 4
SECTORES ECONÓMICOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2013

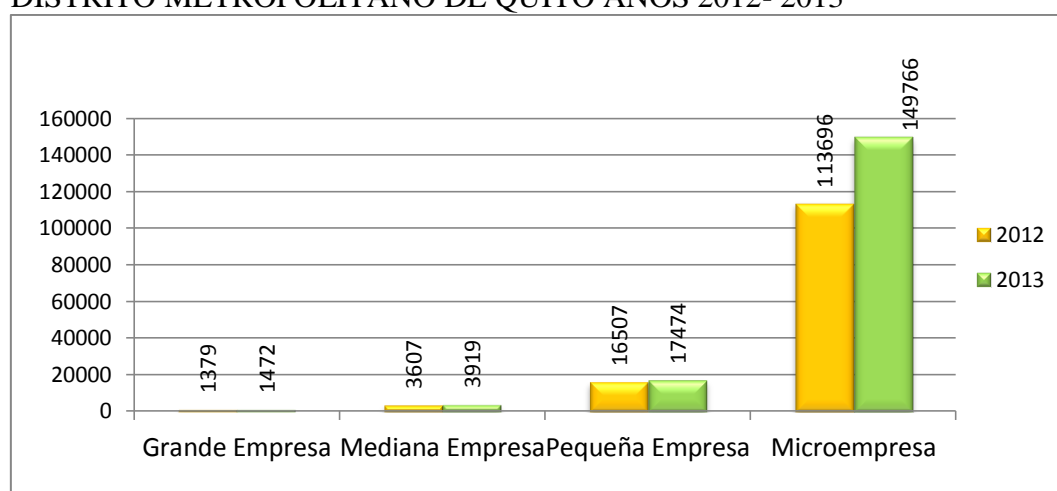


Fuente: INEC, 2014

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

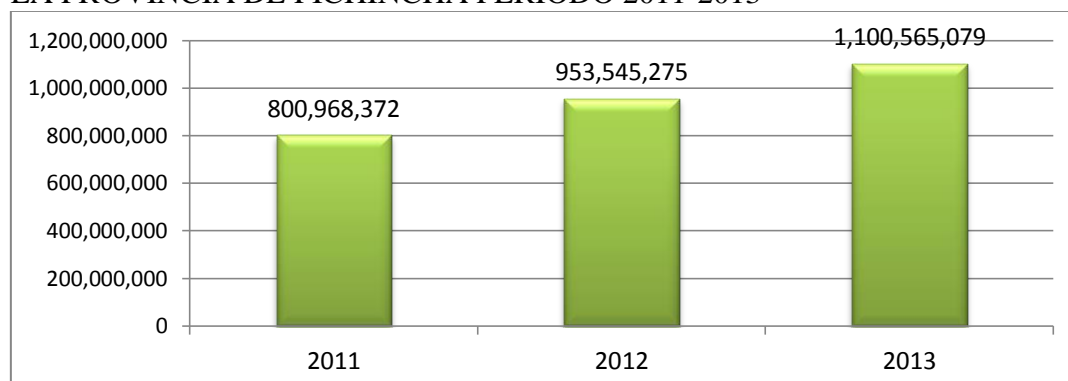
Quito tiene una estructura productiva diversificada en la que predominan las microempresas (ver gráfico 5) sin embargo, la ciudad no depende de ninguna industria en específico como lo muestra el gráfico 4, en el caso de las actividades de alojamiento y de servicio de comidas, actividad en la que se desarrolla el caso de este trabajo, se observa que en la provincia de Pichincha existe un crecimiento promedio del 17% en este sector entre los años 2012 y 2013 (ver gráfico 6).

GRÁFICO 5
ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS DEL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑOS 2012- 2013



Fuente: Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, 2015 a
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 6
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS EN
LA PROVINCIA DE PICHINCHA PERIODO 2011-2013



Fuente: INEC, 2014
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

El turismo ocupa el cuarto lugar de las exportaciones no petroleras del Ecuador con ingresos de 1.251,2 miles de dólares en el año 2013, perfilándose

como un eje importante de inversión en el país (Ministerio de Turismo, 2014 a). Quito, desde el año 2010 sobresalió como destino turístico de categoría mundial, por sus atractivos enlistados en puntos anteriores, por lo que durante el periodo 2010-2014 se observa el crecimiento de los servicios turísticos en un 92% (Alcaldía Quito, 2015).

Por otra parte, la Agencia de Atracción de Inversiones de Quito Turismo (2015 c y d) canaliza varios proyectos de inversión a gran escala creados por la Municipalidad que buscan dinamizar la ciudad y crear nuevas oportunidades para emprendedores en el sector turístico los cuales se encuentran en: el Aeropuerto Mariscal Sucre, el proyecto del Metro de Quito, la creación de nuevos centros de convenciones, la construcción de conjuntos habitacionales, la revitalización del Centro Histórico y la edificación de nuevos parques industriales que apliquen producción limpia además de fomentar la eficiencia energética. El Municipio busca promover el turismo de reuniones así como emprender en el proceso de conversión a una ciudad verde que lleve a la ciudad camino a la modernidad.

2.2. Servicios Turísticos

Los servicios turísticos que oferta la ciudad son variados, evolucionaron durante los años 2010 al 2014 para adaptarse a las necesidades y requerimientos de los ciudadanos y visitantes de la urbe. A continuación se analizará los establecimientos turísticos con los que cuenta Quito, al ser el motivo de este trabajo de grado los servicios hoteleros se hará énfasis en la tasa de ocupación hotelera tanto por categorías como por zonas para después realizar un recuento de las vías de acceso a la ciudad.

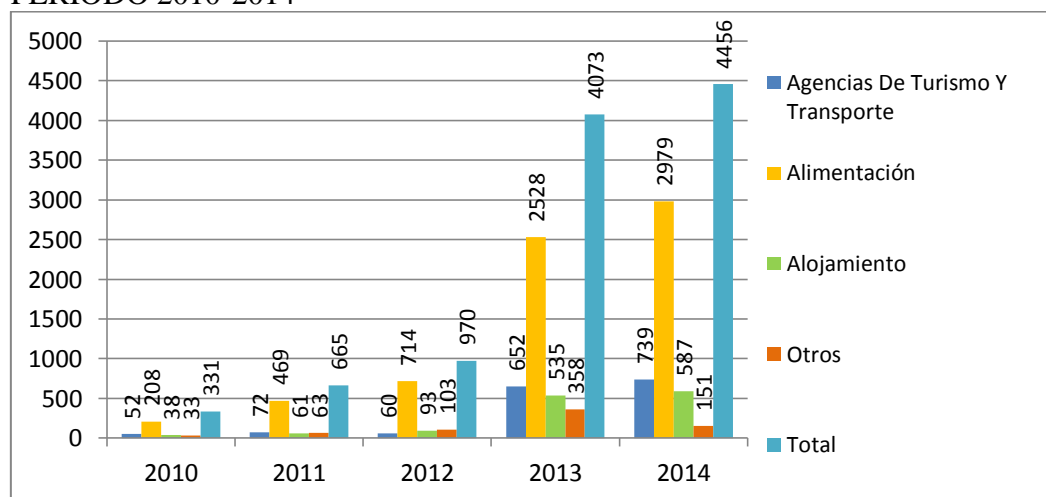
2.2.1. Establecimientos Turísticos

El número de establecimientos que brindan servicios turísticos en Quito aumentó de forma exponencial en el periodo del año 2010 al año 2014; en el año 2010 la ciudad tenía 331 establecimientos turísticos catastrados de los cuales 52 eran agencias de turismo y transporte, 208 locales de alimentación, 38 lugares de

alojamiento y 33 más que ofrecían otra clase de servicios turísticos; para el año 2012 esta cifra se triplicó, llegaron a registrarse 970 locales de servicios turísticos, sin embargo, esta cifra repunta en el año 2013 donde se registran 4.073 locales entre los que resaltan el crecimiento del sector de alojamiento y el de la alimentación (ver gráfico 7).

El crecimiento interanual promedio que del sector de los servicios turísticos en el DMQ es marcado, tanto en el periodo del año 2010 al año 2011 donde presentó un incremento del 101% y del año 2012 al año 2013 donde el aumento de lugares que prestan estos servicios fue del 320% (ver gráfico 8) esto se debe a que el número de establecimientos con licencia turística se incrementó⁷ dadas las normativas dictadas por el Municipio (Quito Turismo, 2015 c).

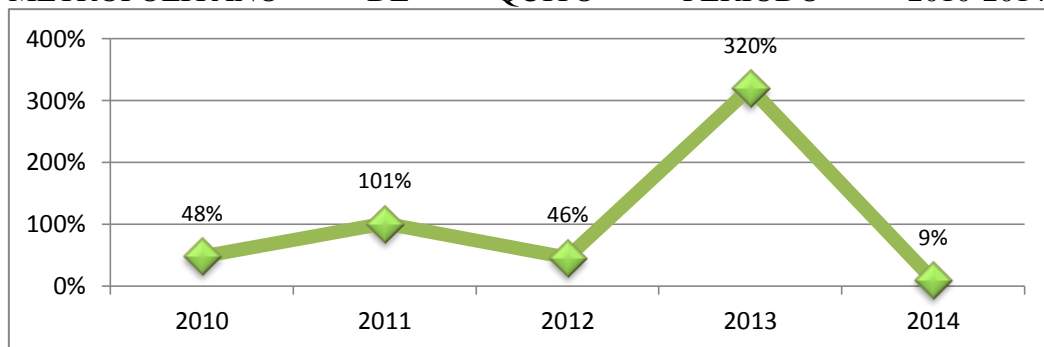
GRÁFICO 7
NÚMERO DE SERVICIOS TURÍSTICOS CATASTRADOS EN EL DMQ
PERIODO 2010-2014



Fuente: Alcaldía Quito, 2015
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

⁷ Los establecimientos que operan en la ciudad de Quito deben cumplir con un Registro Turístico que les permitirá obtener la Licencia Única de Actividades Económicas, este registro permite clasificar y categorizar a los establecimientos asignándoles un número de identificación que permitirá su seguimiento en el futuro (Quito Turismo, 2015 e).

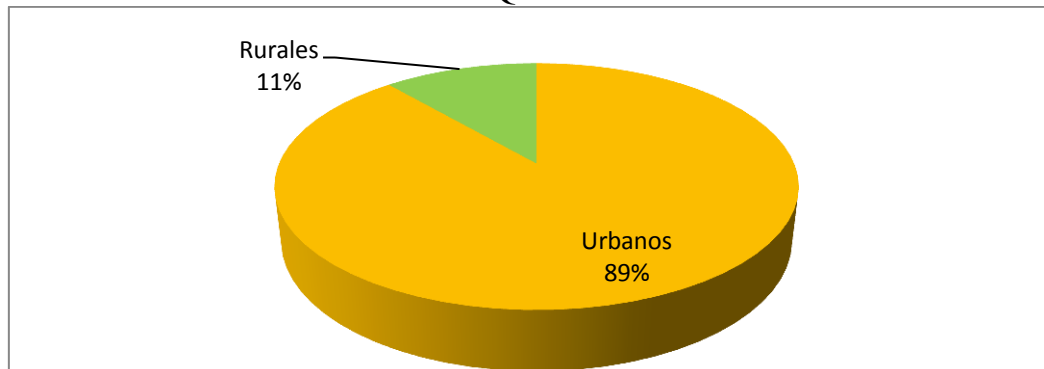
GRÁFICO 8
TASA DE CRECIMIENTO INTERANUAL PROMEDIO DE LOS
SERVICIOS TURÍSTICOS CATASTRADOS EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO PERIODO 2010-2014



Fuente: Alcaldía Quito, 2015
 Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Los establecimientos turísticos del DMQ prevalecen en sector urbano, en esta zona se encuentra el 89% de estos mientras que el sector rural solo se encuentra un 11% (ver gráfico 9).

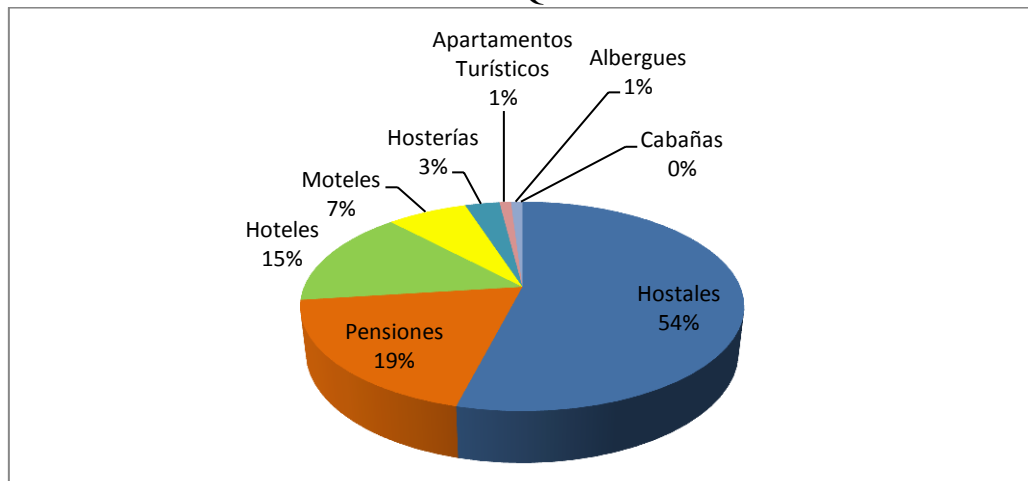
GRÁFICO 9
LOCALIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2013



Fuente: Quito Turismo, 2015 d
 Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Los establecimientos de alojamiento en el DMQ se distribuyen de la siguiente manera 54% son hostales, 19% pensiones, 15% hoteles, 7% moteles y 5% repartido entre apartamentos, alberques y cabañas (ver gráfico 10). Según el Reglamento general de actividades turísticas el caso de estudio planteado se ubica dentro de la categoría de hostales residencia de tres estrellas pues cumple con los parámetros establecidos en el Art. 22 de dicho reglamento (Ministerio de Turismo, 2011).

GRÁFICO 10
TIPO DE ALOJAMIENTO EN EL DMQ AÑO 2013

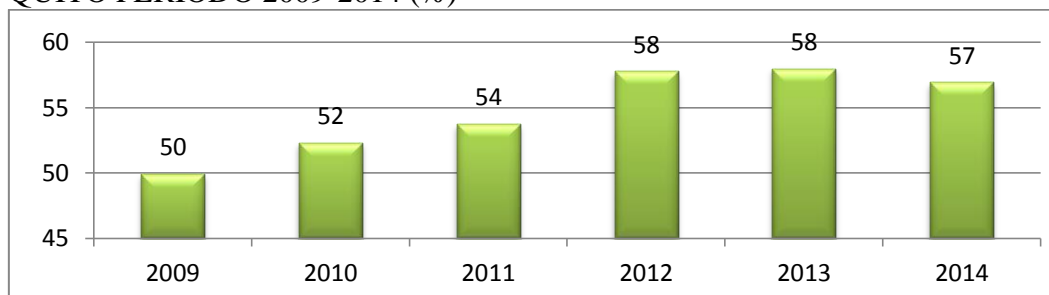


Fuente: Quito Turismo, 2013
 Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

2.2.2. Ocupación Hotelera

La tasa de ocupación hotelera (TOH) hace referencia al porcentaje de habitaciones ocupadas de un hotel en un tiempo determinado (Hessong, 2015). En el DMQ la tasa de ocupación hotelera creció en siete puntos desde el año 2009 y se mantiene entre 58 y 57 puntos en el periodo del 2012 al 2014 (ver gráfico 11). Esta variación en el último periodo se presume es resultado de varios agentes externos como son: la apreciación del dólar, la caída del precio del petróleo y los rezagos de la crisis económica mundial (Quito Turismo, 2015g).

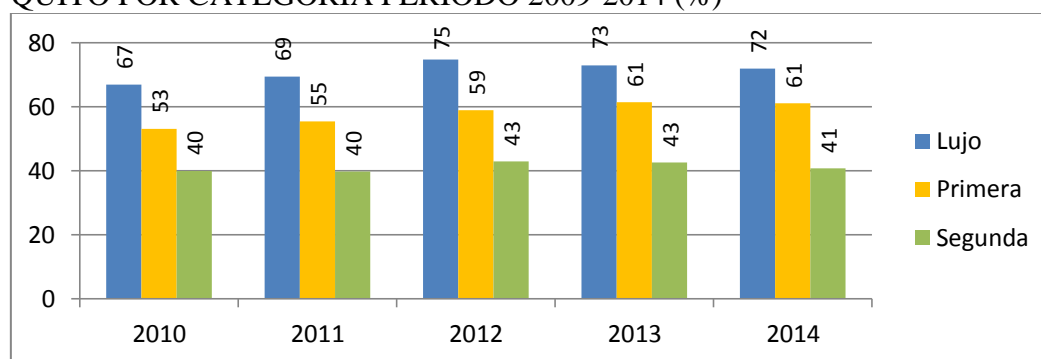
GRÁFICO 11
TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO 2009-2014 (%)



Fuente: Quito Turismo, 2015 f
 Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Según su categoría aquellos lugares que registran un mayor crecimiento desde el año 2010 se encuentran en los establecimientos considerados de primera categoría que desde el año 2010 registraron un aumento de ocho puntos y en el año 2014 estuvieron llenos en un 64%; por otro lado, los establecimientos de lujo registraron mayor ocupación durante el año 2012 sin embargo, registraron una disminución de dos puntos para el año 2014 donde se registró un 72% de la ocupación; los establecimientos de tercera categoría son los que registran la ocupación hotelera más baja con una media de 41% durante el periodo del año 2010 al año 2014 (véase gráfico 12).

GRÁFICO 12
TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO POR CATEGORÍA PERIODO 2009-2014 (%)

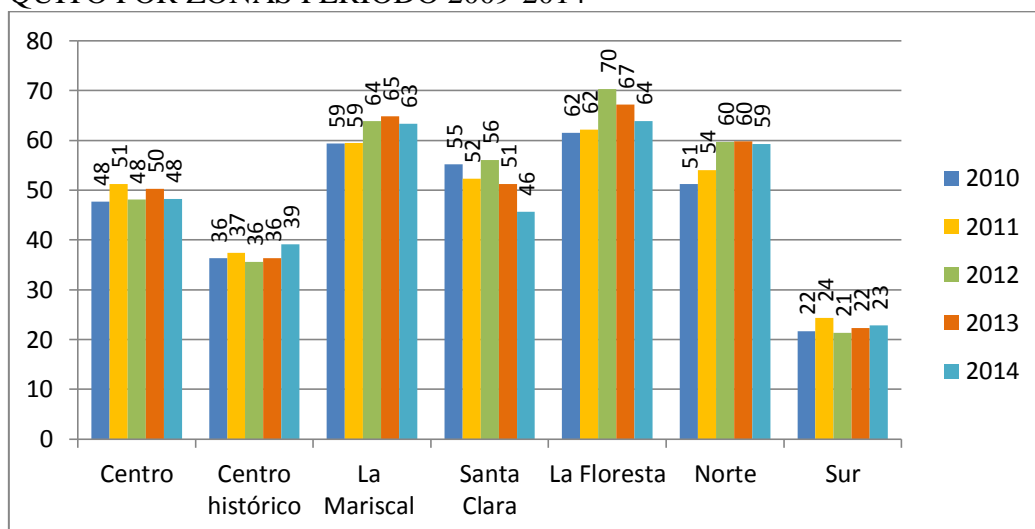


Fuente: Quito Turismo, 2015 f

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Los establecimientos con mayor número de ocupación hotelera se ubican en el sector de La Mariscal y La Floresta que registran un promedio de 62% y 65% cada uno durante el periodo del año 2010 a año 2014, mientras que la zona con menos acogida se encuentra al sur de la ciudad cuyos lugares de hospedaje apenas alcanzan un promedio del 23% de ocupación, otra zona que registra una ocupación sobre la media es el norte de la ciudad donde la ocupación va en aumento desde el año 2010 hasta llegar al 59% en el año 2014; la zona que registra una caída en su ocupación es Santa Clara que registró nueve puntos menos en el año 2014 con respecto al año 2010; por su parte la zona Centro y el Centro Histórico mantienen sus niveles de ocupación entre el 49% y el 37% sin mayor variación durante el periodo analizado (véase gráfico 13).

GRÁFICO 13
TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO POR ZONAS PERIODO 2009-2014



Fuente: Quito Turismo, 2015 f
 Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

2.2.3. Accesos de entrada y salida de la ciudad

Ecuador tiene un área de 283,561 km², Quito posee una ubicación geográfica estratégica que le permite al turista estar en pocas horas en diversos parajes, disfrutar tanto de los páramos como de los bosques subtropicales y la playa. Para poder ingresar a la ciudad se tiene un aeropuerto internacional, dos terminales terrestres y una estación ferroviaria. La ciudad se encuentra ubicada a 420 km de Guayaquil, 450 km de Cuenca, 133 km de Santo Domingo y 419 km de Manta, ciudades de importancia económica y turística de Ecuador (Central Intelligence Agency [CIA], 2015; Quito Turismo, 2014 a; PP el verdadero, 2012).

El aeropuerto Mariscal Sucre se ubica en la parroquia de Tababela a 15 km de la ciudad, desde ahí salen 16 rutas internacionales directas hacia: Buenos Aires, Sao Paulo, Lima, Cali, Bogotá, Medellín, Panamá, San Salvador, La Habana, Miami, Caracas, Atlanta y Houston, además, posee vuelos internos hacia Guayaquil, Manta, Cuenca, Loja, Galápagos, Coca, Lago Agrio, Santa Rosa y Esmeraldas (Aeropuerto Quito, 2015 a: Quito Turismo, 2014 i). El aeropuerto de Quito da servicios de: parqueadero, bus sin paradas intermedias desde el aeropuerto al antiguo aeropuerto, taxi ruta, renta de autos, vans a

diversas rutas y buses de transporte público que operan desde la terminal parroquial de la avenida Rio Coca (Aeropuerto Quito, 2015 b).

La red vial que interconecta a la ciudad con el aeropuerto se estructura a partir de cuatro rutas: primero la Norte que enlaza la carretera Panamericana Norte E35 con la Av. Simón Bolívar que luego se divide en dirección norte hasta Guayllabamba y en sureste hacia el NAIQ⁸ a través de la ruta Collas, segundo la ruta Zambiza que conecta la Av. Simón Bolívar hacia el MAIQ, tercero la Vía Interoceánica que enlaza la Av. Simón Bolívar con el Valle de Cumbayá por la ruta Viva y cuarta la ruta Sur que enlaza la Av. Simón Bolívar con la Perimetral metropolitana entre Pifo y Yaruquí en unión con la vía Interoceánica (Concejo Metropolitano de Quito , 2006).

El DMQ tiene dos terminales terrestres interprovinciales que operan: uno al norte de la ciudad en Carcelén y otro al sur en Quitumbe, de ahí parten de manera regular buses hacia las tres regiones del país, ambos terminales se interconectan por las rutas de Trolebús y Ecovía (PP el verdadero, 2012). La estación de ferrocarril de Quito se encuentra en Chimbacalle, al sur, de aquí parte el tren turístico que llega a la ciudad de Guayaquil, al igual que otras rutas hacia al Parque Nacional Cotopaxi en autoferro (Tren Ecuador, 2015 b) este medio de transporte se los utiliza solo como transporte turístico con rutas establecidas y bajo reservación.

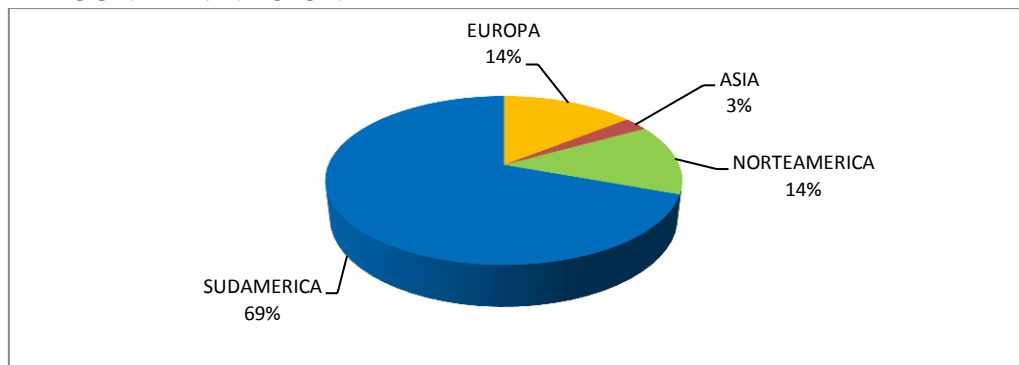
2.2.4. Preferencias del cliente

A través de una muestra aleatoria simple abierta se realizó una encuesta en línea para la que se utilizó la plataforma de internet *Survey Monkey*, el cuestionario constó de 10 preguntas en inglés y español, difundidas por redes sociales y abiertas al público por dos semanas, durante este tiempo se receptaron 383 respuestas. A continuación se analizan los resultados obtenidos en la encuesta.

⁸ Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito

La pregunta 1 se direcciona hacia la nacionalidad de los encuestados sin embargo, al encontrar variedad de respuestas al momento de su tabulación se decidió agruparlas por continente. Las personas que contestaron a la encuesta son en su mayoría sudamericanas con 69%, seguidas de europeas y norteamericanas representadas en un 14% cada una, mientras el 3% son asiáticas (ver gráfico 14).

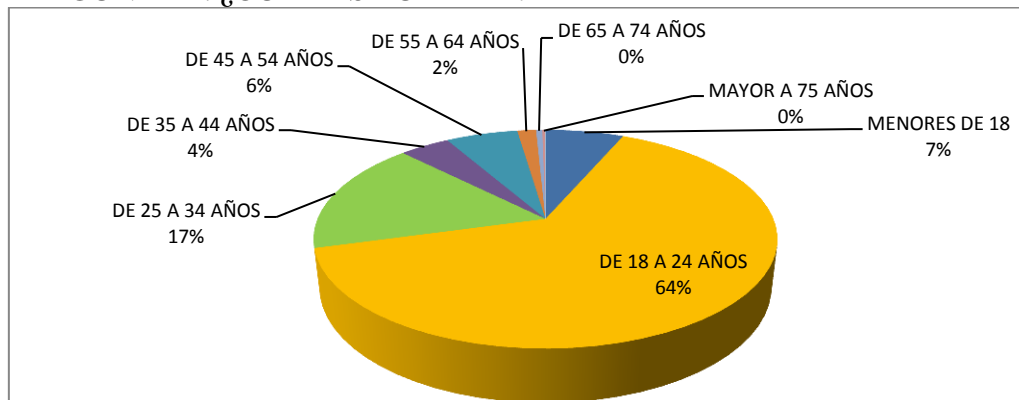
GRÁFICO 14
PREGUNTA 1: NACIONALIDAD



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

La segunda pregunta se enfoca en la edad del individuo, como lo muestra el gráfico 15 la encuesta fue contestada en su mayoría por personas de 18 a 24 años de edad con el 64% de las respuestas, el 17% se concentró en individuos de 25 a 34 años y el 7% en menores de 18 años, el 12 % restante se divide en proporciones menores en individuos cuyas edades se ubican de los 35 a los 74 años como lo muestra la gráfica 18.

GRÁFICO 15
PREGUNTA 2: ¿CUÁL ES TU EDAD?

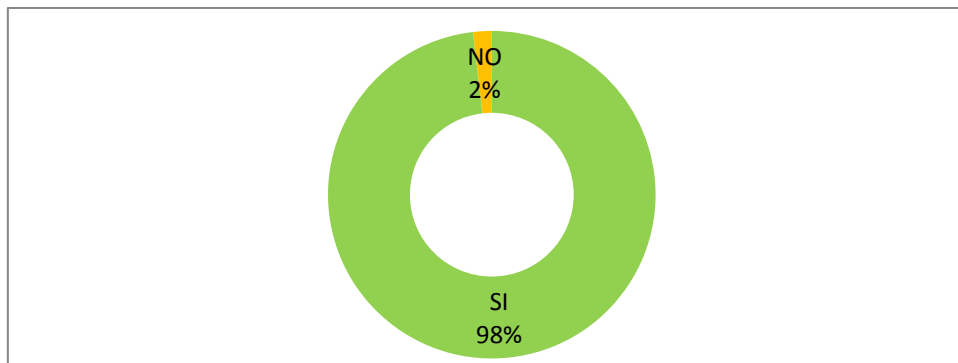


Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

El 98% de los individuos que contestaron a la encuesta afirmaron que les gusta viajar por el mundo, conocer nuevos lugares y culturas (ver gráfico 16), por otro lado el 91% de los encuestados respondió que si viajarían por Sudamérica disfrutando de una experiencia intercultural a través de una cadena de hostales (ver gráfico 17)

GRÁFICO 16

PREGUNTA 3: ¿DISFRUTAS VIAJAR POR EL MUNDO Y CONOCER NUEVOS LUGARES Y CULTURAS?

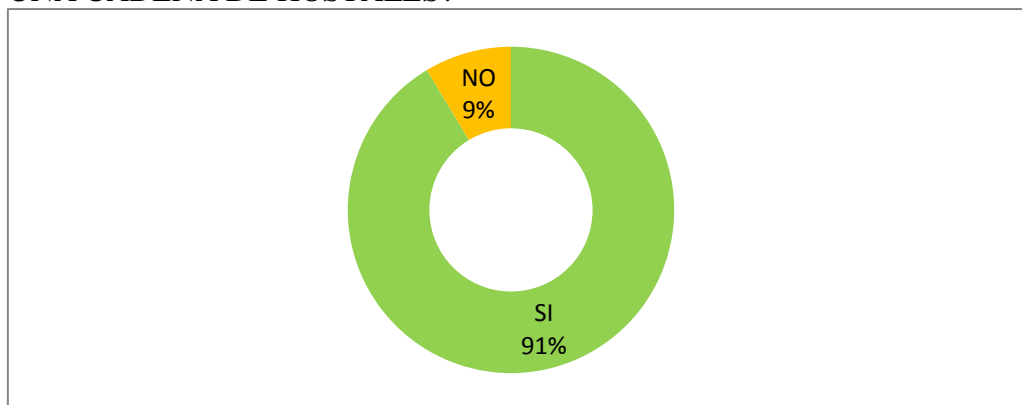


Fuente: Encuesta realizada por la autora

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 17

PREGUNTA 4: ¿VIAJARÍAS POR SUDAMÉRICA DISFRUTANDO DE UNA EXPERIENCIA INTERCULTURAL Y DIVERTIDA A TRAVÉS DE UNA CADENA DE HOSTALES?



Fuente: Encuesta realizada por la autora

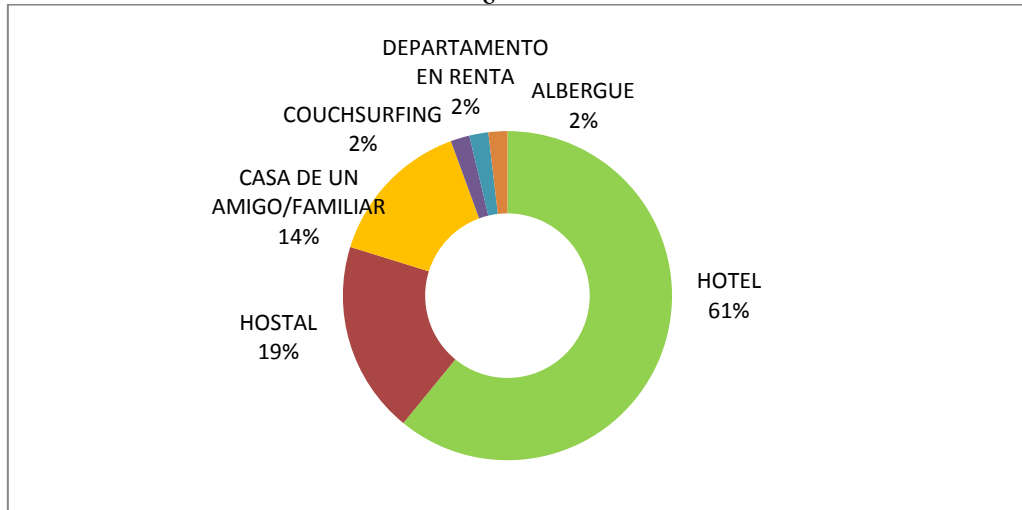
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

El 61% de las personas encuestadas suele hospedarse en hoteles durante sus viajes, el 19% prefiere los hostales, el 14% la casa de algún amigo o familiar, el 6% restante elige el *couchsurfing*, los departamentos en renta y albergues (ver gráfico 18). Al momento de viajar por ocio y elegir un destino los

encuestados buscan: diversión (29%), lugares culturales y aventura (22%), confort y gastronomía (13%) mientras el 1% también se enfoca en otras opciones como la ubicación, la seguridad, los precios, el nivel de tranquilidad y los paisajes (ver gráfico 19).

GRÁFICO 18

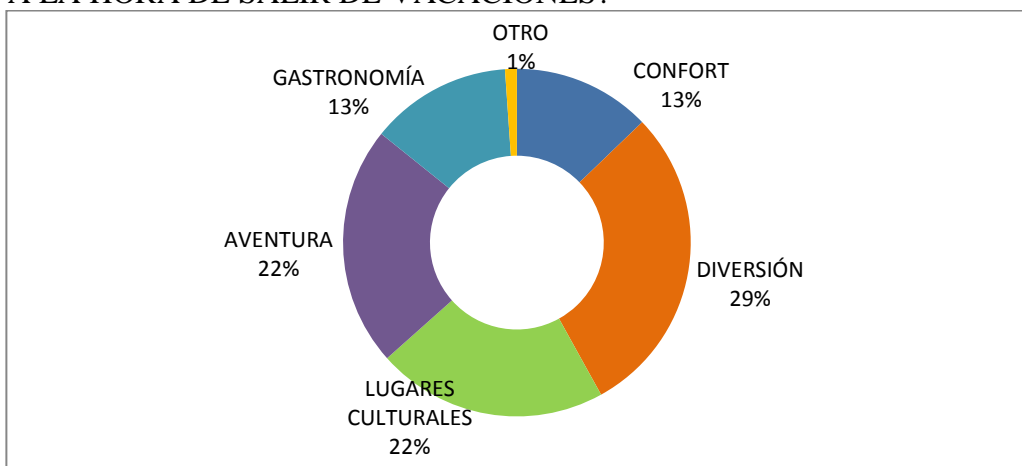
PREGUNTA 5: CUANDO VIAJAS ¿DÓNDE SUELES HOSPEDARTE?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 19

PREGUNTA 6: ¿QUÉ BUSCAS AL MOMENTO DE ELEGIR TU DESTINO A LA HORA DE SALIR DE VACACIONES?



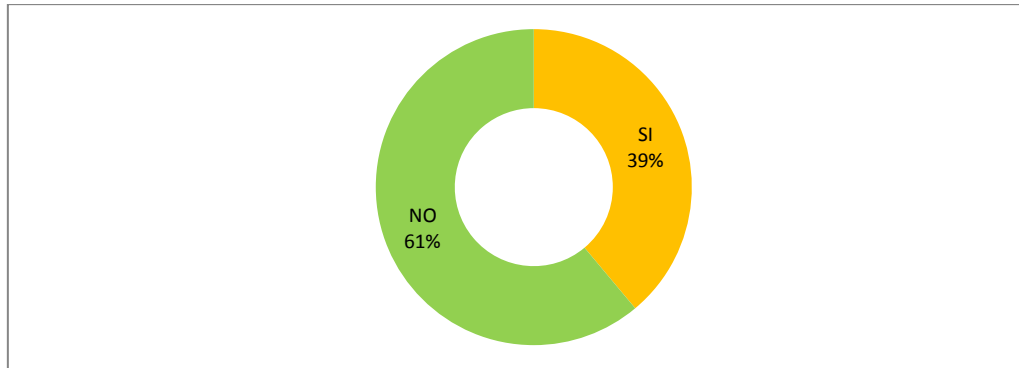
Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Al momento de preguntar a los individuos sobre si conocían el concepto de un hostel *backpacker*, segmento en el que se encuentran los Hostales Che Lagarto, el 61% contestó de manera negativa (ver gráfico 20), sin embargo,

cuando se introdujo el concepto y se preguntó si se elegiría un hostel de estas características como alternativa de hospedaje el 80% de los encuestados lo hizo de manera afirmativa (ver gráfico 21)

GRÁFICO 20

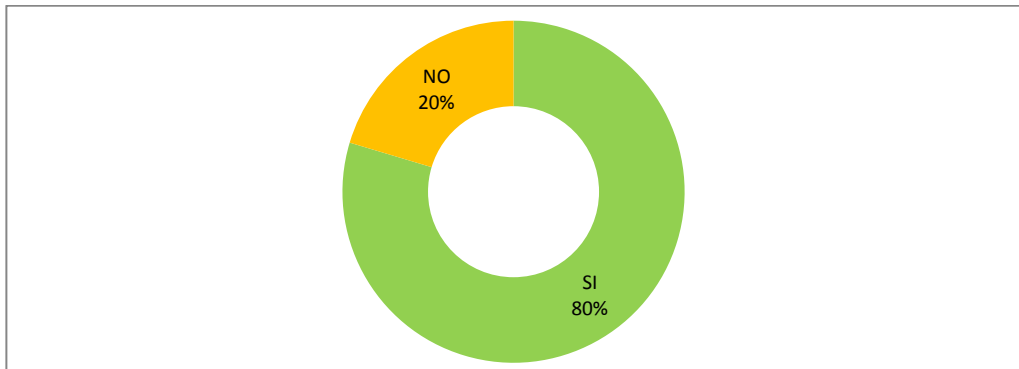
PREGUNTA 7: ¿CONOCES EL CONCEPTO DE UN HOSTAL BACKPACKER?



Fuente: Encuesta realizada por la Autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 21

PREGUNTA 8: AL IR DE VIAJE TE HOSPEDARÍAS EN UN HOSTAL BACKPAKER?



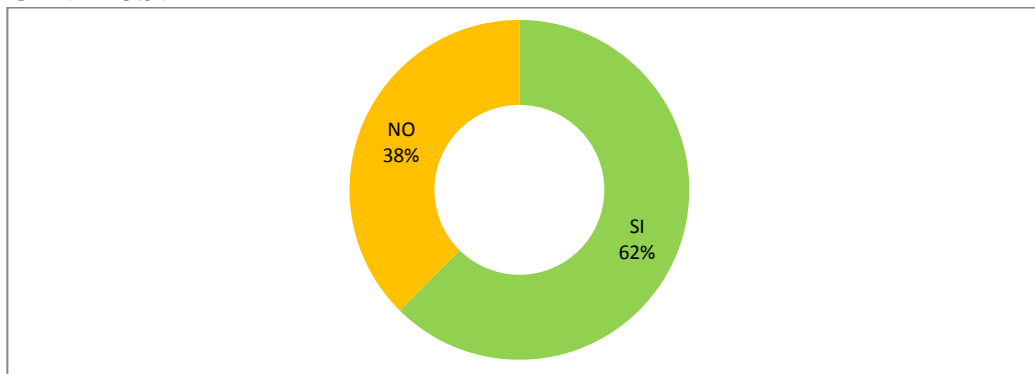
Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Como parte de compartir la interculturalidad y experiencias de los viajeros los hostales *backpackers* tiene la característica de prestar el servicio de habitaciones compartidas a sus clientes, estos difieren en número y género (existen las habitaciones compartidas mixtas así como las compartidas exclusivas: masculinas o femeninas) por lo que se preguntó a las personas si estarían dispuestas a compartir una habitación con varias personas de diferentes culturas y géneros, el 62% de los encuestados respondió de manera positiva mientras que el 38% se negó (ver gráfico 22). Al preguntar cuanto estarían

dispuestos a pagar por esta clase de servicio se receptaron respuestas divididas, la mayoría de los individuos, 26%, contestaron que estarían dispuestos a pagar un rango de \$15 a \$20 dólares seguido de un 24% que estaría dispuesto a pagar entre \$10 y \$15 dólares mientras el otro 24% pagaría un rango superior a los \$25 dólares, además, solo el 13% pagaría por el servicio entre \$5 y \$10 dólares (ver gráfico 23).

GRÁFICO 22

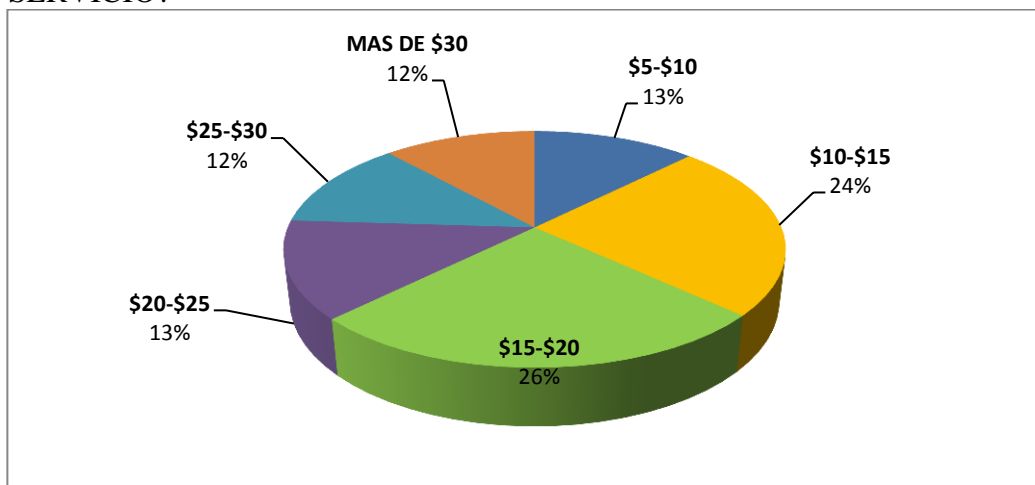
PREGUNTA 9: ¿ESTARÍAS DISPUESTO A COMPARTIR UNA HABITACIÓN CON VARIAS PERSONAS DE DIFERENTES CULTURAS Y GÉNEROS?



Fuente: Encuesta realizada por la Autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 23

PREGUNTA 10: ¿CUANTO ESTARÍAS DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Después de visualizar las preferencias de los individuos encuestados se puede inferir que los servicios que ofrecen los hostales Che Lagarto se ajustan a

esta demanda, ya que la cadena brinda a sus clientes una experiencia multicultural, de diversión, confort y calidad a bajo precio (ver sección 3.2.2); Che Lagarto ofrece 4 tipos de acomodación a los viajeros con el fin de dar privacidad y no eximirlos de la experiencia multicultural por tanto tiene: habitaciones múltiples mixtas con baño compartido, habitaciones múltiples mixtas con baño en la habitación, habitaciones múltiples femeninas y suites dobles (Che Lagarto Hostels, 2015).

2.3. Fomento al Sector Turístico

Con la finalidad de potenciar el turismo en el país, el gobierno nacional así como la Alcaldía de Quito buscan que este sector de la economía cubra la demanda turística de una manera amigable con el ambiente además de que cumpla con estándares de calidad con relación al precio del producto y el servicio consumido. Se busca que la calidad marque la diferencia en este sector como factor de competitividad para el desarrollo sostenible de este sector (Ministerio de Turismo, 2015 b).

2.3.1. Programas nacionales

El Ministerio de Turismo del Ecuador (Mintur) es el organismo encargado de manejar los programas y brindar servicios que conviertan al país en destino turístico de excelencia en calidad de servicios a nivel mundial, su principal ambición es hacer del turismo la primera fuente de ingresos no petroleros del país para el año 2018 (Ministerio de Turismo, 2015 c). Con el fin de cumplir con su objetivo el Mintur promueve varios servicios, programas y campañas que potencian al país a nivel local y le ayudan a ganar reconocimiento internacional.

Dentro de su trabajo a nivel nacional el Ministerio de Turismo regulariza a las personas que se dedican a las actividades de guía turística a través de la emisión de licencias de trabajo, del mismo modo brinda capacitación externa para personas que se dedican a esta actividad, asimismo promueve el Programa Nacional de Capacitación Turística (PNCT) que busca mejorar las habilidades,

destrezas y conocimientos técnicos del talento humano que se dedica a este sector para hacer de la calidad de los servicios turísticos un referente de competitividad, con este programa se pretende llegar a diez mil personas vinculadas al sector de manera gratuita (Ministerio de Turismo, 2015 d y e).

Fortalecer las prácticas de turismo sostenible en Ecuador son parte de los programas del Mintur, el Programa de Adopción de Criterios de Turismo Sostenible para Destinos Turísticos en Ecuador se basa en los criterios globales de turismo sostenible como respuesta a los desafíos planteados por los ODMs, este programa va dirigido a destinos de todo tipo y escala cuyos objetivos son:

1. *“Demostrar una gestión sostenible del destino.*
2. *Maximizar los beneficios sociales y económicos para comunidad receptora y minimizar los impactos negativos.*
3. *Maximizar los beneficios para las comunidades, los visitantes y el patrimonio cultural y minimizar los impactos.*
4. *Maximizar los beneficios para el medio ambiente y minimizar los impactos negativos”* (Ministerio de Turismo, 2015 f).

Para alcanzar calidad turística de reconocimiento internacional el Ministerio de Turismo creó la Dirección de Calidad cuya misión es gestionar la calidad de las actividades, modalidades y destinos turísticos a través del desarrollo de mecanismos y herramientas que están enfocadas a las empresas, personas y destinos que al formar parte de este programa, buscan cumplir con los sistemas de calidad turística además, reciben un reconocimiento por su práctica emitido por el Mintur en el caso de las empresas bajo el Sello de calidad Q, mientras para las personas naturales otro emitido por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), del mismo modo, se busca certificar cinco playas con el sello de calidad INEN a más de otros destinos turísticos sostenibles con la certificación emitida por la Organización Mundial del Turismo. El Mintur como parte de su gestión para alcanzar la calidad turística impulsó la campaña baños limpios, playas limpias y locales seguros para resaltar los atractivos turísticos, mostrar calidad en los servicios y dar seguridad al turista (Ministerio de Turismo, 2015 g; Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica [ANDES], 2015; Sosa, 2015).

Tres campañas destinadas a potenciar el turismo son impulsadas por el Mintur la más ambiciosa fue la campaña *All you need is Ecuador* que comenzó en febrero del año 2014 con una campaña de expectativa que se extendió por 19 ciudades del mundo entre ellas 7 en Ecuador con el concepto de que en Ecuador se encuentra todo en un solo lugar, *All you need is Ecuador* se caracterizó por su masiva exposición en medios digitales, vallas gigantes y exposiciones en ferias con un alcance a más de 450 millones de personas alrededor del mundo, cuantificados en 902 publicaciones en medios de comunicación especializados a nivel nacional e internacional, el éxito de esta campaña se ve reflejada en el incremento del 22% en la entrada de divisas por concepto de turismo, equivalente a 711 millones de dólares, un incremento de 14,13% en la entrada de visitantes al país en el periodo del año 2013 al año 2014. La segunda etapa de esta campaña se denomina '*Feel again*' comenzó en junio del año 2015 con el concepto de explorar los sentidos a través de la experiencia de viajar en Ecuador, por lo que se invitó a 18 artistas contemporáneos de EEUU, Canadá Alemania y Reino Unido a que conozcan las diferentes regiones naturales del país para que se inspiren en sus creaciones. (Ministerio de Turismo, 2014 b y c; Ecuador love life, 2014 a y b; Ministerio de Turismo, 2015 h y i).

Las ferias internacionales sobre turismo también constituyen una base fundamental para dar a conocer al Ecuador en el Mundo en materia turística y a nivel de industria productiva, la Expo Milán 2015, una de las más recientes, arrojó como resultados negociaciones de 12 millones de dólares en exportaciones directas para los productos ecuatorianos, igual durante los seis meses de exposición se receptaron alrededor de 900 mil visitantes al stand, por lo que se cumplió con el objetivo de dar a conocer el país al mundo (ANSA, 2015; Ecuador Pavilion Expo Milano, 2015).

El sector turístico en Ecuador no solo se fomenta a nivel internacional, bajo el slogan "Viaja primero Ecuador", el Mintur lanzo la campaña con el mismo nombre el cual promueve el turismo interno y muestra Ecuador en sus cuatro mundos, para lo que creó varios paquetes de viajes, asimismo habilitó una página web que le permite a los ecuatorianos planificar sus vacaciones dentro del país, a la par, un camión y varias islas del Mintur recorren los

principales centros comerciales del país con el fin de promocionar los diversos atractivos turísticos de Ecuador ofertando paquetes turísticos (Viaja primero Ecuador, 2015; Ministerio de Turismo, 2015).

2.3.2. Programas Locales

La Ordenanza Metropolitana No. 170 expedida en diciembre del año 2005 se establece el plan de desarrollo del DMQ esta prioriza la política de convertir a Quito en un destino turístico de clase mundial (Consejo Metropolitano de Quito, 2015), por otro lado la Ordenanza No. 236 expedida en Abril del 2012 establece los instrumentos de regulación, control y promoción del desarrollo de la actividad turística, responsabiliza a los órganos y organismos del municipio su desarrollo, nombra a la empresa metropolitana Quito Turismo como su principal responsable del mismo modo designa un Concejal como su promotor (Consejo Metropolitano de Quito, 2012). Es por esta razón que varios programas y proyectos orientados a este sector son lanzados cada año.

La Ordenanza No. 236 dicta siete principios básicos para regular, controlar y promocionar a Quito como destino turístico, primero hace de esta una política prioritaria que requiere de la participación ciudadana para alcanzar su objetivo, se enfoca en la excelencia en la gestión y atención al cliente sin dejar de un lado la sostenibilidad ambiental, el respeto a la diversidad étnica, cultural y social; prioriza la seguridad ciudadana además crea un código de ética para el turismo en la ciudad (Consejo Metropolitano de Quito, 2012; Banda, 2014).

La empresa metropolitana Quito Turismo tiene cuatro ejes en los cuales desarrolla programas que le permiten impulsar al DMQ como icono turístico en Ecuador y el mundo; en el eje de la comercialización se impulsan los centros de convenciones, eventos propios y contratados, tiendas, puntos de venta de la línea *merchandising*, el Quito bus tour, así como el manejo de auspicios y publicidad; en el eje de mercadeo se promueve la promoción, comunicación así como alianzas estratégicas nacionales e internacionales; el eje de desarrollo y gestión que estimula el desarrollo de las zonas especiales turísticas (ZET's), el

turismo rural, las áreas de conservación y uso sustentable (ACUS), los centros de facilitación turística y sus productos, también se encarga de la calidad turística a través del Distintivo “Q”, el fortalecimiento del catastro turístico y la seguridad; al final el eje del fortalecimiento institucional que se enfoca en la gestión administrativa, financiera, del talento humano, tecnológica y el sistema de indicadores turísticos (Banda, 2014).

El Municipio al igual que el Ministerio de Turismo orientan sus esfuerzos para crear turismo sostenible, mantener la calidad, convertirlos en servicios de primer nivel, con esta idea un grupo de empresarios junto con la Empresa Publica Metropolitana de Gestión de Destino Turístico crearon el distintivo de “Q” que canaliza beneficios de gestión empresarial, promoción y publicidad a aquellos que cumplan con los requisitos de calidad pertinentes (Quito Turismo, 2015 e).

El distintivo “Q” es aplicable a establecimientos de alojamiento, alimentos, bebidas y operadores turísticos proporciona asistencia técnica especializada, capacitación para el talento humano del sector como herramienta principal en la gestión del turismo sostenible e incremento de la demanda turística en Quito, de mismo modo se busca promover la oferta diferenciada por diferentes medios impulsados por Quito Turismo a través de promoción, publicidad en material impreso, boletines internacionales en agencias de relaciones públicas a nivel nacional e internacional, así mismo, Quito Turismo utilizara los establecimientos con el Distintivo Q para sus diversos eventos, las páginas web de esta institución metropolitana también se encargará de promover estas empresas a través de su página web, redes sociales y su aplicación móvil (Quito Turismo, 2014 j, Quito Turismo, 2013 b y c).

Para el año 2014 eran 126 establecimientos que constan con el Distintivo “Q” en Quito, hoy en día, esta iniciativa es acogida por la Prefectura de Pichincha y el Ministerio de Turismo que al igual que la empresa Metropolitana determinaron a la calidad como pilar fundamental para alcanzar la excelencia turística, es así que para junio del año 2015 a nivel nacional se registraron 278

establecimientos con este sello (Quito Turismo, 2014 k; Ministerio de Turismo, 2015 j).

2.4. Metodologías de Estudio

Se tomó la matriz de análisis FODA y la metodología de las cinco fuerzas de Porter como metodologías de estudio dado que estas tienen como objetivo el análisis de una organización y su entorno a través de la identificación de variables internas y externas con las cuales se procederá a formular estrategias que se enfoquen en la implementación de la franquicia Che Lagarto Hostels en Quito durante el periodo del año 2015 al año 2018.

2.4.1. FODA

La matriz de análisis FODA se utiliza como herramienta organizacional para la formulación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados a través de la identificación de las variables internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas) (Pacheco, 2010; Codina, s.f.; Katsioloudes, 2006). A continuación se presenta en la tabla 3 las fortalezas y debilidades del Grupo Che Lagarto así como las oportunidades y amenazas que esta tendría al asentarse en la Ciudad de Quito⁹.

TABLA 3
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL GRUPO CHE LAGARTO HOSTELS,
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE SU INSTALACIÓN EN QUITO-
ECUADOR

| Fortalezas Grupo CLH | Debilidades Grupo CLH |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Che Lagarto Hostels es la cadena más grande de hostales en Latinoamérica Tiene 17 años de experiencia en el sector Posicionada en Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, Perú. Target de mercado definido Franquicia que brinda asesoramiento: técnico, financiero, arquitectónico y capacitación del <i>know-how</i> de la marca. Tiene su propia central de reservas en línea. | <ul style="list-style-type: none"> Perdida de contacto directo con el mercado. Mantenimiento de la calidad. Derivados de la burocracia de los países de los franquiciados. Perdida de independencia del franquiciado en la toma de decisiones. Depender del desempeño de las demás franquicias. |

⁹ Para la construcción de esta matriz (tabla3) se utilizó la información descrita en los numerales anteriores de esta investigación.

| <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de atención al cliente óptimo. • <i>Know-how</i> enfocado a al desarrollo de las habilidades del recurso humano • Cumple con estándares operativos en sus instalaciones. • Arquitectura y diseño que permiten el reconocimiento de la marca. | |
|---|---|
| Oportunidades en Quito-Ecuador | Amenazas en Quito-Ecuador |
| <ul style="list-style-type: none"> • Quito destino turístico más visitado de Sudamérica • Ubicación estratégica dentro de Ecuador • Ciudad heterogénea que permite explorara diversos tipos de turismo. • Es Patrimonio Cultural de la Humanidad desde 1978. • Destino Líder en Sudamérica años 2013-2014 en los <i>World Travel Awards</i>. • <i>Traveller's Choice</i> en los años 2012 y 2015 por la plataforma <i>Trip Advisor</i>. • Finalista en el concurso <i>New 7 Wonders</i>. • Elegida como los lugares para conocer por la revista <i>Traveler</i> de <i>National Geogrphyc</i> en el año 2013. • Desde el año 2009 al año 2014 el flujo de turistas creció en un 52%. • Crecimiento promedio del 17% actividades de alojamiento y de servicio de comidas en los años 2012-2013. • Crecimiento de 92% en los servicios turísticos en el DMQ en los años 2010-2014. • La Tasa Ocupación Hotelera creció 7 puntos desde el año 2009 al 2014. • Los accesos de entrada y salida de la ciudad facilitan la movilidad y llegada a la ciudad. • El turismo ocupa el cuarto lugar de las exportaciones no petroleras del Ecuador y se pretende ocupe el primero puesto en el 2018. • Existen variedad de programas nacionales (manejados por el Ministerio de Turismo) y locales (la Alcaldía de la ciudad) para fomentar el turismo sostenible, de calidad y amigable con el ambiente en la ciudad. | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos destinos internacionales de desarrollo turístico. • Inseguridad. • Problemas de movilidad dentro de la ciudad. • Disminución de la inversión extranjera directa en el sector turístico a causa de la economía mundial. • Inestabilidad política, económica y jurídica. • Falta de cobertura de servicios para turistas. • Aumento en los costos de producción en el sector turístico • La percepción de los servicios turísticos en Ecuador. • Imagen que se proyecta del país a través de los medios de comunicación y redes sociales. • Aumento de tributos. • Disminución en los contratos de inversión. |

Fuente:⁸

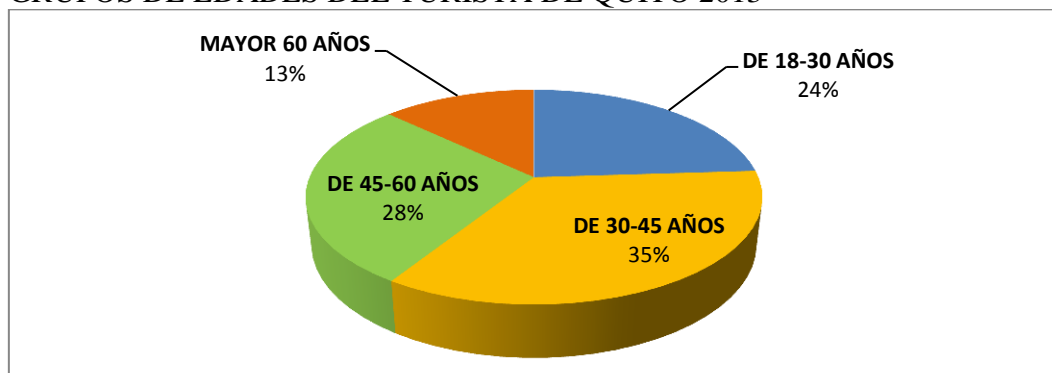
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

2.4.2. Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores existentes (ALTO).

Los hostales constituyen el 54% de los establecimientos hoteleros en Quito (ver gráfico 10) ubicándose su mayoría en el sector de La Mariscal, La Floresta y zona Centro (Quito Turismo, 2015 f); como se puede observar en el gráfico número 13 estos sectores con los que tienen la tasa de ocupación hotelera más alta en año 2014, se puede deducir que estas zonas al ubicarse en el centro norte de la ciudad y poseer facilidades de transporte así como variedad de lugares de entretenimiento son los solicitados por los turistas jóvenes que constituyen el 24% de los visitantes de la ciudad (ver gráfico 24).

GRÁFICO 24
GRUPOS DE EDADES DEL TURISTA DE QUITO 2013



Fuente: Quito Turismo, 2013
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Los hostales bajo el formato mochilero en Quito son diversos, no existen datos oficiales sobre su número pero basta con dar una vuelta en la zona de La Mariscal para encontrarlos en cada cuadra, en las páginas de reservas de hoteles así como en blogs de viajeros se puede observar la variedad de servicios que estos ofrecen, van desde desayunos bufet hasta visitas guiadas a atractivos de los alrededores a bajo costo; sin embargo, su infraestructura, acomodaciones, servicios, precio y comentarios de sus huéspedes son los que marcan la diferencia. Todos enfocados al turismo joven y de aventura se abren con diferentes opciones de interculturalidad y compañerismo. En la tabla 4 se puede observar una lista de 11 hostales que evidencian la competencia directa (63%) e indirecta (37%) con la que contaría el hostel Che Lagarto Quito.

TABLA 4
11 HOSTALES DEL DISTRITO METROPOLITANO

| No. | Nombre | Directa | % | Indirecta | % | Características relevantes |
|-----|------------------------------|---------|------|-----------|------|----------------------------|
| 1 | Colonial House Quito | | | x | 0.06 | residencial |
| 2 | The Secret Garden Quito | | | x | 0.06 | residencial |
| 3 | Vibes Hostel | x | 0.15 | | | voluntariado |
| 4 | Hostal Marsella | | | x | 0.04 | residencial |
| 5 | Travellers Inn | | | X | 0.06 | residencial |
| 6 | Hostal Belmont Plaza | | | x | 0.04 | residencial |
| 7 | Galapagos Natural Life | x | 0.16 | | | backpacker |
| 8 | Quito Backpacker Guest House | x | 0.16 | | | backpacker |
| 9 | Hostal Guapulo Inti | | | x | 0.06 | residencial |
| 10 | Bird Garden Guest House | | | x | 0.05 | residencial |
| 11 | La Casa de la Gringa | x | 0.16 | | | backpacker |
| | | | 63% | | 37% | |

Fuente: Estudio de mercado realizado por la autora

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

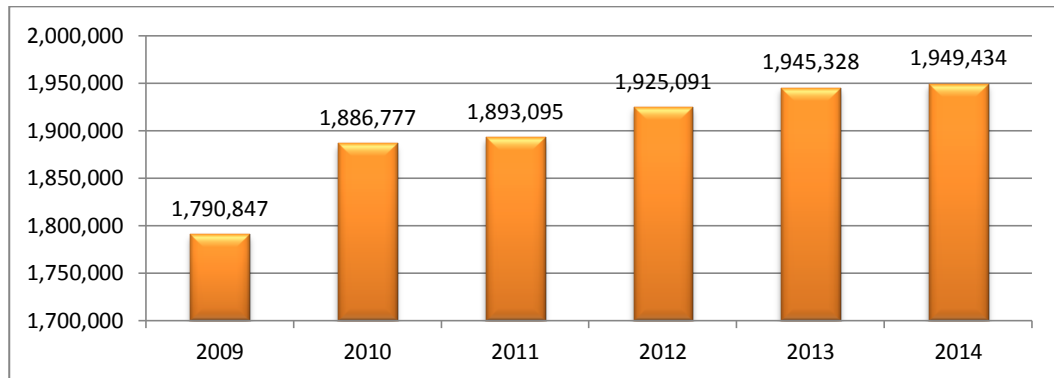
El crecimiento de la franquicia Che Lagarto Hostels desde el año 1998 y su expansión por 5 países de Sudamérica, con 29 hostales en 17 ciudades denota el correcto manejo e implementación del *know how* que se vende con la marca así como el control en los procedimientos además de la gestión del talento humano que trabaja en Che Lagarto. Cada hostel que pertenece a la red es único, se adapta al país en el que se localiza, brinda a los visitantes la experiencia de interactuar con la cultura del lugar con confort y amabilidad.

Amenaza de nuevos ingresos (ALTA)

La llegada de turistas al DMQ tiene una curva de crecimiento exponencial desde el año 2009 registrándose la llegada de 703,015 visitantes en el año 2014 (ver gráfico 1) que se ven atraídos por su centro histórico y la naturaleza de sus alrededores. La capacidad hotelera de la ciudad aumentó en 1,7% desde el año 2009 pues, en el año 2014 se registró 158,587 habitaciones disponibles más que el año 2009 (ver gráfico 25).

GRÁFICO 25

NÚMERO DE HABITACIONES DISPONIBLES EN EL DMQ EN EL PERIODO 2009-2014



Fuente: Quito Turismo, 2015 f

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Según la Organización Mundial del Turismo (UN-WTO) (2014) el turismo joven y de aventura, usuarios naturales de los hostels como Che Lagarto, constituirán parte importante de los países en vías de desarrollo, esta organización prevé que para el 2020 se registrarán de manera anual al menos 300 millones de viajes internacionales por jóvenes dado que el turismo es la oportunidad atractiva para crear lazos socio culturales; hoy en día, el turismo joven es catalogado como un mercado de importancia futura no solo por los beneficios económicos que generará a nivel mundial sino por el bagaje cultural, social y de desarrollo que forja (World Tourism Organization [UN-WTO] , 2011:5-6; World Tourism Organization [UN-WTO], 2014:15).

El internet como medio de comunicación digital a tiempo real es un factor determinante en el fomento del turismo joven dado que los foros de turismo son consultados al momento de planear un viaje, serán los comentarios positivos o negativos los que definan el prestigio y la demanda de los servicios turísticos ofertados (World Tourism Organization [UN-WTO], 2014:21).

Por otro lado, la promoción turística que realiza el Mintur con el fin de atraer visitantes e inversiones hace que las cifras estimadas de inversión hotelera en la ciudad de Quito y Guayaquil se pronostiquen en \$ 700 millones de dólares para el año 2016, además, se espera la inversión empresarios turísticos privados de \$ 2.160 millones de dólares en infraestructura hotelera en todo el país durante

el periodo del año 2014 al año 2020 (Ministerio de Turismo, 2014 d). la razón para estas proyecciones está en los incentivos económicos que se les da a los emprendedores del sector turístico como facilidades de crédito con la Corporación Financiera Nacional, reducción de impuestos, agilidad en procesos aduaneros y la posibilidad de firmar contratos de inversión con el Estado ecuatoriano (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones [PROECUADOR], 2014). Estos datos muestran el crecimiento del sector y la inherente amenaza de competidores.

Amenaza de productos sustitutos (BAJO)

El turismo de aventura, segmento en el que se encuentra el *backpacking*, tiene dos segmentos que se diferencian según el grado de dificultad de la aventura, pueden ser aventuras fáciles o difíciles y del tipo de aventura dependerá el gasto que el turista haga durante su travesía. El turismo de aventura es dinámico, cambiante, se basa en las experiencias que se puede ganar durante el viaje, busca nuevas posibilidades y crea tendencias. Las etapas que se experimenta al planear un viaje junto con la tecnología pueden hacer cambiar el parecer del viajero tanto en su destino como en su lugar de estadía, el deseo de tener nuevas vivencias y aventuras puede hacer del mochilero un viajero en búsqueda de un turismo extremo que demande otra clase de alojamiento (World Tourism Organization [UN-WTO], 2014: 22-24).

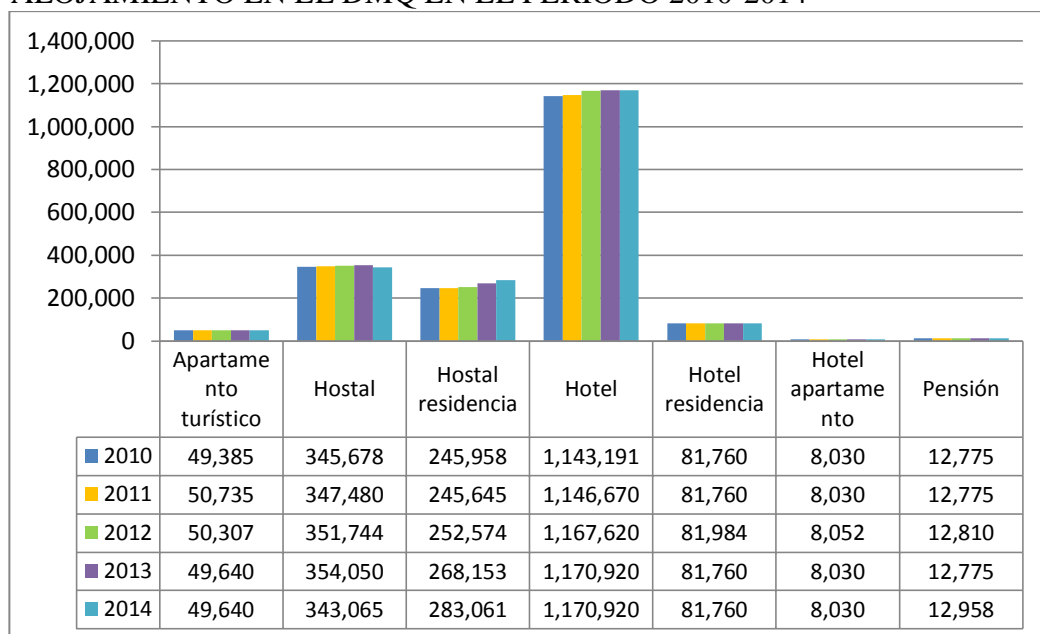
En Quito los hoteles y hostales son aquellos tipos de hospedaje que aumentaron sus plazas desde el año 2010 (ver gráfico 26 y 27), al ser los mochileros personas que buscan alojamiento a bajos costos, por las comodidades y la seguridad que ofrecen los hostales este segmento de viajeros los prefieren como lugar de albergue durante sus viajes (World Tourism Organization [UN-WTO], 2011: 18; World Tourism Organization [UN-WTO], 2014:22).

Existen otras modalidades de hospedaje que se popularizan entre los viajeros de aventura, el “*Couchsurfing*” es uno de ellos, es una red de viajeros en línea que le apuestan a viajar por el mundo con poco presupuesto, se hospedan en la casa de algún miembro de la red de manera gratuita, para el año 2010 la

plataforma contaba con casi un millón y medio de usuarios, a principios del año 2015 la red tenía alrededor de 6 millones de perfiles registrados, el problema con esta plataforma es el riesgo que se corre al viajar en esta modalidad por lo que los turistas deben asegurarse de si el perfil de su anfitrión es auténtico (Gobbi, 2015; El País, 2015; Wortzman, 2010).

GRÁFICO 26

NÚMERO DE HABITACIONES DISPONIBLES POR TIPO DE ALOJAMIENTO EN EL DMQ EN EL PERIODO 2010-2014

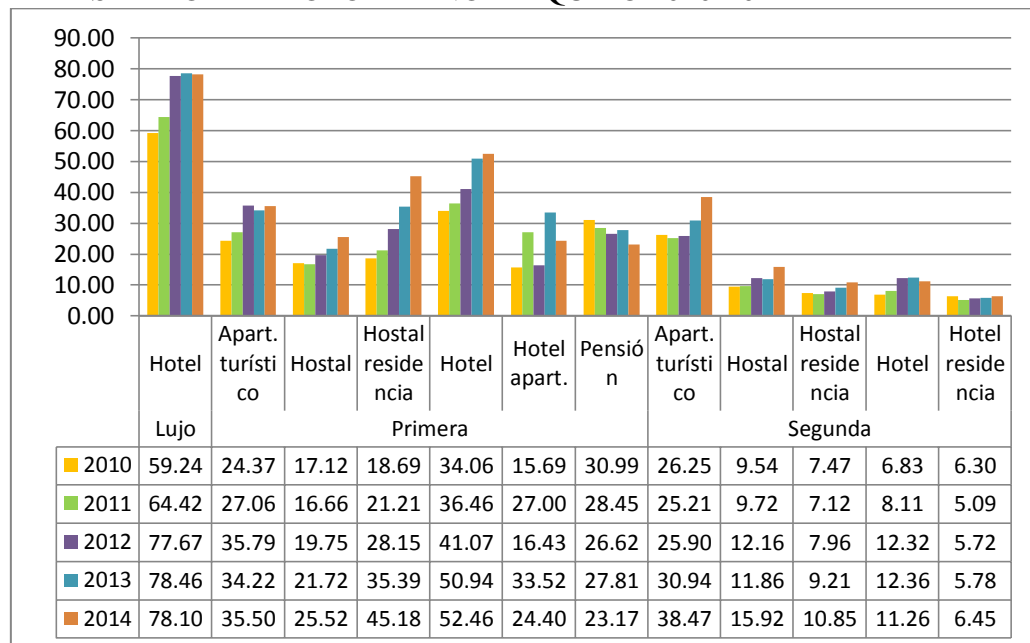


Fuente: Quito Turismo, 2015 f

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

GRÁFICO 27

TARIFA PROMEDIO EN DÓLARES POR HABITACIÓN DISPONIBLE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2010-2014



Fuente: Quito Turismo, 2015 f

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)

Se identificaron proveedores locales y virtuales para los hostales que trabajan con el formato del Grupo Che lagarto, los locales que constituyen aquellos que proveen de alimentos e insumos necesarios para el servicio de desayuno bufet e insumos de limpieza para mantener la higiene del lugar, que están ligados de forma directa a la oferta y demanda del país; por otro lado, están los proveedores de servicios de promoción, venta en línea, blogs de publicidad y redes sociales que se encargan de las reservaciones al mismo tiempo que atraer a los clientes.

La influencia de la tecnología en el turismo dejó a un lado a las agencias de turismo que a finales de siglo eran las encargadas de prestar servicio de información, reserva de boletos y hoteles a los viajeros, los portales en línea abren un sin número de oportunidades a los viajeros por ejemplo la plataforma *Trip Advisor* registró para febrero del año 2014 150 millones de visitas en su aplicación para teléfonos móviles mientras que su página web recibió alrededor de 2 billones de visitas (World Tourism Organization [UN-WTO], 2014:32).

El internet modificó la cadena de producción del turismo, se convirtió en la segunda fuente de inspiración para los viajes de ocio después de los testimonios directos, el 58% de los viajes de ocio fueron planeados por búsquedas en internet, pues se eliminan intermediarios, el viajero está en la capacidad de planear su propio viaje, esta tendencia hace que la demanda por nuevos y dinámicos software que permitan al visitante agendar su viaje, comparar sus tickets aéreos, leer referencias, ver videos y fotos del lugar sean cada vez más solicitados, las empresas de viaje optimizan sus operaciones, alcanzan nuevos mercados, mejoran sus ofertas a través del internet para lo que deben contar con el correcto software y plataforma (World Tourism Organization [UN-WTO], 2014: 28-32).

Los operadores turísticos receptivos forman paquetes turísticos en alianza con las empresas de servicios turísticos locales que son vendidos a los operadores turísticos emisores que se encargan de promocionarlos, esta cadena de comercialización se encarga de manipular y aumentar costos a los servicios locales que por falta de software especializados no pueden promocionarse por si solos. El realizar ventas directas de servicios turísticos solo está al alcance de aquellos que posean un software especializado (World Tourism Organization [UN-WTO], 2014: 30).

El Grupo CLH tiene independencia comercial, posee su propia central de reservas en línea por la que se procesan las miles que se registran por mes, a través de esta central el Grupo atiende pedidos de información, reservas por mail, chat, teléfono y redes sociales; a través de este sistema Che Lagarto recepta más del 60% de sus reservaciones y evita el pago de comisiones a los intermediarios.

Poder de negociación de los clientes (ALTA)

Los comentarios e impresiones de los clientes son la manera más efectiva de legitimar un servicio, ya sean estos escritos, audios, videos o fotos ayudarán a sostener la credibilidad al igual que socializar la recomendación de un negocio. Los comentarios que se pueden encontrar en páginas web, blogs y publicaciones

en redes sociales ayudan a construir confianza, son parte del marketing, superan el escepticismo de los posibles clientes que pueden comparar servicios y diferenciarlos según sus necesidades (Nrichmedia, 2015; Gehl, s.f.; Yeezy, s.f).

Los sitios de búsqueda utilizan algoritmos para mostrar primero los sitios más visitados o los con mejores comentarios y calificaciones, esto resulta una ventaja si se trató al cliente con calidez. Los hostales Che lagarto, en general poseen calificaciones muy buenas (superiores a 8) en las plataformas *booking.com* y *Trip Advisor*, lo cual legitima sus servicios (Friedman, 2007; Booking, 2015; Trip advisor, 2015; Che lagarto Hostels, 2015).

2.4.3. Estrategias de implementación¹⁰

Después de tomar en cuenta los datos recopilados durante este trabajo, analizar el mercado interno y externo a través de las metodologías de estudio FODA y cinco fuerzas de Porter se plantean dos estrategias que debería implementar la franquicia Che Lagarto para su instalación en la ciudad de Quito.

La primera estrategia fusiona una estrategia de penetración de mercado más la estrategia de diferenciación planteada por Porter dentro de sus estrategias genéricas puesto que la franquicia Che Lagarto Hostels tiene que ser introducida a la ciudad y hacer frente a la competencia del creciente sector hotelero de la ciudad.

El turismo de aventura, principal segmento de mercado de la franquicia Che Lagarto, es una tendencia de viaje creciente a nivel global y varios emprendedores encontraron en este segmento del turismo una inversión rentable, tal es así que el número de alojamiento de bajo costo, hostales, aumentó en la ciudad de Quito. Esto sumado a los incentivos de inversión que da el gobierno a los emprendimientos turísticos hace que el nivel de competencia sea alto y la diferenciación sea la clave para resaltar en el sector hotelero.

¹⁰ La información contenida en las estrategias de implementación está basada en el libro “Strategic Management Concepts and Cases” de Fred David. Edición 14, Capítulo 5

Che Lagarto es una franquicia posicionada en cinco países con 29 hostales en diferentes ciudades que acreditan su *know how* y serán la base para el desarrollo de publicidad hacia el nuevo hostel que se instalará en Quito. El poseer su propia plataforma de reservas también es una ventaja, de esta manera se puede generar marketing interno hacia el nuevo hostel y a la par lanzar promociones para el nuevo destino. El manejo de las redes sociales de la franquicia de igual forma puede ser utilizada como estrategia de marketing pues todos sus seguidores estarían al tanto de la nueva apertura.

El desarrollar una identidad quiteña bajo los estándares de la franquicia para crear diferenciación al igual que programas y paquetes turísticos para los visitantes a bajos costos sería una estrategia de penetración y diferenciación porque esta clase de servicios serían diferentes a los que ofertan otros hostales de la urbe. El talento humano es un distintivo de los hostales Che Lagarto su personal capacitado y dispuesto a ayudar al cliente las 24 horas marca la diferencia, al igual que los *partnerships* que crea con empresas locales para lograr beneficios para sus clientes.

La segunda estrategia está orientada a liderar los costes de alojamiento del turismo de aventura y al desarrollo de este mercado, se tiene como ventaja los demás hostales de la franquicia Che Lagarto se puede difundir el turismo de aventura hacia la ciudad de Quito, se les da a los viajeros un nuevo destino donde serán recibidos con la misma calidad y amabilidad que los anteriores hostales, con los mismos precios bajos.

La franquicia Che Lagarto debe tomar en cuenta dos características importantes para la implementación de esta estrategia una que está orientada a un grupo específico y creciente de viajeros además de que sus canales de distribución son efectivos, porque desde su central de reservas se reciben la mayoría de estas, se eliminan los costos de intermediarios y se ofrece un mejor precio al cliente.

La ejecución de ambas estrategias hará que el hostel Che Lagarto que se instale en Quito se distinga frente a la competencia, sea preferido por los

viajeros a más de que proyecte un periodo de recuperación de la inversión más rápida y segura.

Para evaluar la prefactibilidad de instalación de la franquicia Che Lagarto Hostels en la ciudad de Quito y plantear estrategias para su implementación fue necesario utilizar las metodologías de estudio: matriz FODA y análisis de las cinco fuerzas de Porter que partieron de un análisis de la capital como destino turístico, por lo que se revisó los lugares para visitar, se contempló el flujo de turistas, se evaluó el mercado objetivo, se examinó los establecimientos con los que cuenta el sector, se reconoció las vías de acceso a la ciudad, además, de los programas nacionales y locales de impulso al turismo, de igual forma se observó la ocupación hotelera, área en la que se desarrolla la franquicia; pues de esta manera se identificó las necesidades, oportunidades y limitaciones que ofrece el sector turístico quiteño.

Una vez revisado el segundo capítulo que valoró a la capital como destino turístico, a continuación se realizará el análisis de mercado y financiero que a través de las preferencias del cliente, la demanda del sector, la ingeniería del proyecto y el análisis numérico llevará a confirmar o desmentir la prefactibilidad de instalación de la franquicia hotelera Che Lagarto en Quito.

CAPITULO III

INGENIERÍA DEL PROYECTO Y ANÁLISIS FINANCIERO

3.1. La Ingeniería del Proyecto

En esta sección se tomara en cuenta la información recopilada en los literales anteriores, además, de la segmentación del mercado para analizar la distribución física que debe poseer la edificación en la que se instalará el hostel Che Lagarto Quito, las posibles locaciones en las que puede ubicarse así como la capacidad instalada que este poseerá.

3.1.1. Segmentación del mercado

El segmento al que se dirige la franquicia Che Lagarto es al turismo joven, en específico a los mochileros, a los viajeros que quieren experimentar la experiencia de viajar al límite con a una guía de viajes de bolsillo, a aquellos que buscan percibir nuevas formas de vivir, comer, dormir, enrolarse con nuevas culturas y personas creando vínculos de tolerancia y amistad (World Tourism Organization, [UN-WTO] 2011:5).

Según el informe sobre el turismo joven de la Organización Mundial del Turismo no existen diferencias de género entre esta clase de viajeros, muestran que el 68% de los llamados mochileros son jóvenes por debajo de los 30 años pero no tienen límite de edad, poseen en su mayoría educación superior, 50,4% y es usual que se encuentren en las primeras fases de su vida profesional, (World Tourism Organization, [UN-WTO] 2011:18-19). Los mochileros en general son personas que se encuentran en una época de transición en su vida y desean emprender un largo viaje antes de continuar con ella (Málaga, 2009).

Un hostel se caracteriza por ser económico, por ofrecer habitaciones compartidas con 3 a 12 camas, en estos lugares se paga por cama no por habitación, que se comparte con más viajeros. Las instalaciones de los hostales varían, pueden ser simples o con varias instalaciones de lujo como spas y zonas de BBQ pero conservan sus precios bajos, estos se suelen localizar en los lugares

con mayor afluencia de turistas y según su locación variará su precio (López, 2011).

Empresarios enrolados en el sector expresan que este segmento de mercado es creciente en Sudamérica, se debe ofrecer un entorno juvenil con ambiente para reuniones sociales y fiestas además de servicios parecidos a un hotel de dos o tres estrellas en un medio divertido porque el viajero busca intercambiar experiencias, datos sobre nuevos destinos y hacer amistades. El mochilero en general busca hospedajes a bajo costo pero que brinden comodidad y seguridad dado que ajustan su presupuestos para utilizarlo por un periodo largo de tiempo (Málaga, 2009).

Los viajes que realizan los mochileros están orientados a conocer lugares fuera y dentro de su área geográfica visitan más de un país durante su travesía, el mochilero promedio visita 2.4 países durante sus viajes que duran en promedio treinta días. El tiempo del viaje de un mochilero difiere de su ocupación y presupuesto más no de su edad (Richards y Wilson, 2005).

3.1.2. Planos arquitectónicos

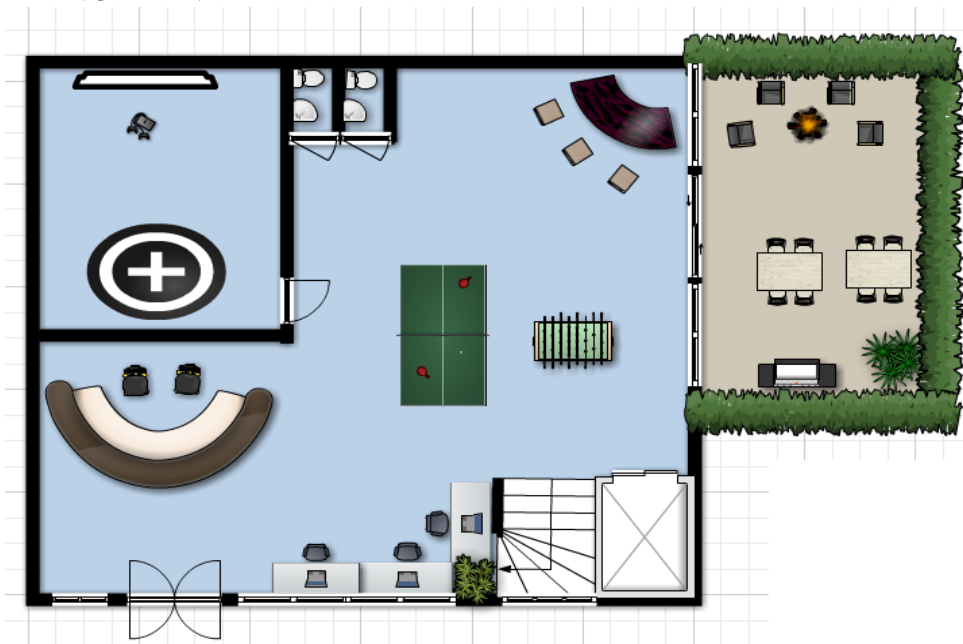
La arquitectura de los hostales *backpacker* se caracteriza por las áreas de esparcimiento comunal entre las que están: terrazas, cocinas, áreas de televisión, zona de bar, cafetería, área de juegos entre otros espacios destinados a que los viajeros compartan experiencias, rutas de viaje o socialicen con los demás huéspedes. Además, al poseer habitaciones compartidas los baños poseen las mismas características. La arquitectura es un punto importante dentro de la experiencia intercultural que esta clase de hostales ofrecen pues estas deben superar las expectativas del cliente (Rodríguez, 2008; López, 2011).

El Grupo Che Lagarto tiene un departamento de arquitectura encargado de evaluar las propiedades presentadas por el franquiciado, las arregla según sea el destino a través de un proyecto de adecuación y decoración, porque se debe implementar el estilo y los colores de la marca por medio de su imagen corporativa; de igual forma, ellos se encargan de reformas arquitectónicas

menores, asesoramiento en el uso de las instalaciones y equipamiento así como permisos y habilitaciones de áreas sociales (Franquicia Che Lagarto Hostels, 2015 h).

A continuación, se tomó en cuenta las características mencionadas para trazar los planos deseables para el hostel Che Lagarto Quito¹¹, estos constan de dos plantas; en la primera se encuentra: la recepción, sala de televisión, área de juegos, bar, baños, área comunal de computación además del área de BBQ y fogata (ver imagen 2) que servirán para el esparcimiento de los huéspedes.

IMAGEN 2
PLANO PLANTA 1



Fuente: Plano planta 1 realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

En la segunda planta se encuentra el área de los dormitorios, baños compartidos así como la cocina y el comedor. Además, el plano del edificio está equipado con un ascensor para mejorar la movilidad de los huéspedes (ver imagen 3) De igual forma, se proyecta una tercera planta con las mismas características de la segunda pero que contenga habitaciones tipo suite doble para aquellos que deseen privacidad y habitaciones compartidas con baños

¹¹ Los planos presentados fueron realizados por el autor utilizando la herramienta de internet Floor planner <http://es.floorplanner.com/>

dentro del cuarto para así cumplir con los requerimientos que las habitaciones que la franquicia Che Lagarto oferta.

IMAGEN 3
PLANO PLANTA 2



Fuente: Plano planta 2 realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Con este esquema se busca cubrir las necesidades del huésped, brindar comodidad, dar espacio para el esparcimiento de los visitantes así como crear una atmosfera de abierta a la interculturalidad y al intercambio de vivencias.

3.1.3. Micro-localización

Se tomó las zonas de La Mariscal, el Centro Histórico y el Centro de Quito como posibles locaciones para el Hostal Che Lagarto porque como se muestra en el capítulo 2 son las zonas con mayor cantidad de atractivos en la ciudad, además, en estas se concentran en su mayoría los servicios turísticos y son las que los turistas prefieren la hora de hospedarse (por su alta tasa de ocupación hotelera, ver gráfico 13).

Para evaluar la zona óptima de la ubicación del hostal Che Lagarto Quito se dio un peso específico y se ponderó 10 variables que los turistas consideran importantes al momento de buscar un lugar para hospedarse, entre las que se

encuentran: la tranquilidad, la ubicación estratégica, la amplitud, vías de acceso, seguridad, accesibilidad, actividad comercial cercana, ornato, tecnología y competencia. Es así, que la sumatoria del producto de los pesos específicos y la ponderación dio como resultado que la zona de La Mariscal es la óptima para la locación del hostel con un resultado de 3,5 puntos seguida del Centro Histórico con 3,33 puntos y la zona centro con 2,49 puntos (Ver tabla 5).

TABLA 5
MICRO-LOCALIZACIÓN

| Ítem | Variables | Op1: LA MARISCAL | | | Op2: CENTRO HISTÓRICO | | | Op3: CENTRO | | |
|------|-----------------------------|------------------|-------------|-----------|-----------------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-----------|
| | | P/E | Ponderación | Resultado | P/E | Ponderación | Resultado | P/E | Ponderación | Resultado |
| 1 | Tranquilidad | 0.02 | 2 | 0.04 | 0.02 | 3 | 0.06 | 0.02 | 4 | 0.08 |
| 2 | Ubicación estratégica | 0.25 | 4 | 1 | 0.25 | 4 | 1 | 0.25 | 3 | 0.75 |
| 3 | Amplitud | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 4 | Vías de acceso | 0.07 | 3 | 0.21 | 0.07 | 2 | 0.14 | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 5 | Seguridad | 0.1 | 2 | 0.2 | 0.1 | 3 | 0.3 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 6 | Accesibilidad | 0.2 | 4 | 0.8 | 0.2 | 3 | 0.6 | 0.2 | 2 | 0.4 |
| 7 | Actividad comercial cercana | 0.1 | 4 | 0.4 | 0.1 | 4 | 0.4 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 8 | Ornato | 0.05 | 4 | 0.2 | 0.05 | 4 | 0.2 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 9 | Tecnología | 0.04 | 3 | 0.12 | 0.04 | 3 | 0.12 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 10 | Competencia | 0.02 | 4 | 0.08 | 0.02 | 3 | 0.06 | 0.02 | 2 | 0.04 |
| | RESULTADOS | 1 | ENTRE 1 Y 4 | 3.5 | 1 | ENTRE 1 Y 4 | 3.33 | 1 | ENTRE 1 Y 4 | 2.49 |

Fuente: Estudio de mercado realizado por la autora

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

3.1.4. Capacidad instalada

El Grupo Che Lagarto ofrece 4 tipos de habitaciones a sus clientes cuyos precios varían según la temporada y día de la semana, a continuación en la tabla 6 se muestra la capacidad instalada óptima o volumen de producción del hostel a ser implementado en la ciudad de Quito. La tabla 6 muestra una proyección de ingresos para el primer año de \$117.331,20 dólares bajo las condiciones siguientes: que el hostel tenga una ocupación del 75% y el precio ponderado se sitúe en \$31,04 dólares.

TABLA 6
CAPACIDAD INSTALADA¹²

| | PRODUCTO | PRECIO | FRECUENCIA | PESO ESPECIFICO |
|----------------------------|-------------------------------|------------|------------|-----------------|
| 1 | Habitaciones múltiples mixtas | | | |
| | Temporada baja | 11 | 0.13 | 1.43 |
| | Temporada alta | 20 | 0.13 | 2.6 |
| 2 | Habitaciones múltiples baño | | | |
| | Temporada baja | 12 | 0.13 | 1.56 |
| | Temporada alta | 25 | 0.13 | 3.25 |
| 3 | Habitación doble | | | |
| | Temporada baja | 55 | 0.12 | 6.6 |
| | Temporada alta | 85 | 0.12 | 10.2 |
| 4 | Habitación mixta femenina | | | |
| | Temporada baja | 15 | 0.12 | 1.8 |
| | Temporada alta | 30 | 0.12 | 3.6 |
| | | | 1 | 31.04 |
| Literas y camas | | 60 | | |
| Turnos | | 1 | | |
| Días de trabajo semanal | | 7 | | |
| Mensual | | 12 | | |
| Anual | | 5,040.00 | | |
| Ponderación | | 0.75 | | |
| Capacidad instalada optima | | 3,780.00 | | |
| Precio ponderado | | 31.04 | | |
| Ingreso proyectado | | 117,331.20 | | |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

3.2. Análisis Financiero

El análisis financiero avalará la factibilidad de instalación de la franquicia Che Lagarto en la ciudad de Quito, para este se tomará en cuenta los activos fijos, costos de producción y capital de operación necesario para el establecimiento del hostel, además, se realizara una proyección de costos de producción a diez años, se identificará los principales indicadores financieros que acreditarán la viabilidad del proyecto. A continuación se realizara una descripción de las tablas y la obtención de los datos para después proceder con el examen en conjunto de la información presentada.

¹² Los precios mostrados en la tabla son un promedio de los precios publicados en la central de reservas del Grupo Che Lagarto durante los días de temporada alta y baja.

3.2.1. Activos fijos y costos de producción¹³

El Hostal Che Lagarto que se desea implementar en Quito será un hostal pequeño de (50 a 70 camas) por lo que se necesita una inversión total de activos fijos de \$34.833,90 dólares entre los que se encuentran: los costos de franquicia \$15.000 dólares, una inversión en muebles y enseres de \$17.325,09 dólares, además, se estima \$2.558,81 dólares en equipos de computación,

TABLA 7
ACTIVOS FIJOS

| ACTIVOS FIJOS | | | |
|--------------------------|----------|------------------|------------------|
| Equipos de computación | | 2,558.81 | |
| Muebles y enseres | | 17,325.09 | |
| Costo Franquicia | | 15,000.00 | |
| Total Inversión | | 34,883.90 | |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | | | |
| CLASE | CANTIDAD | V UNIT. | V.TOTAL |
| Computadores | 4 | 565.0 | 2,260.00 |
| Impresora multifuncional | 1 | 248.64 | 248.64 |
| | Subtotal | | 2,508.64 |
| Imprevistos 2% | | | 50.17 |
| | | TOTAL | 2,558.81 |
| MUEBLES Y ENSERES | | | |
| CLASE | CANTIDAD | V UNIT. | V. TOTAL |
| blu ray | 1 | 69.95 | 69.95 |
| camas gemelas 1 plaza | 4 | 120.00 | 480.00 |
| charolas | 10 | 10.00 | 100.00 |
| cocina inducción | 1 | 483.00 | 483.00 |
| colchones 1 plaza | 50 | 79.00 | 3,950.00 |
| comedores | 6 | 70.00 | 420.00 |
| cubiertos | 10 | 25.00 | 250.00 |
| dispensadores de bebidas | 5 | 100.50 | 502.50 |
| escritorios | 3 | 30.00 | 90.00 |
| futbolín | 1 | 100.00 | 100.00 |
| lavadoras | 3 | 450.00 | 1,350.00 |
| literas 1 plaza | 25 | 150.00 | 3,750.00 |
| lockers 2x2 | 12 | 125.24 | 1,502.88 |
| mesa de ping pong | 1 | 119.00 | 119.00 |
| microondas | 1 | 120.00 | 120.00 |
| muebles de recepción | 1 | 550.00 | 550.00 |
| muebles de sala puffs | 1 | 150.00 | 150.00 |
| refrigerador | 2 | 450.00 | 900.00 |
| secadoras | 3 | 490.00 | 1,470.00 |
| sillas | 4 | 20.00 | 80.00 |
| teléfono | 1 | 79.00 | 79.00 |
| televisión | 1 | 290.00 | 290.00 |
| vajilla | 3 | 83.00 | 249.00 |
| | Subtotal | | 16,985.38 |
| Imprevistos 2% | | | 339.71 |
| | | TOTAL | 17,325.09 |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

¹³ Para estas estimaciones se utilizaron cotizaciones de portales de venta en línea publicadas en el mes de octubre del año 2015.

Los costos de producción proyectados para el primer año son de \$110.865,17 dólares (ver tabla 8) constituidos por: \$2.863,24 dólares en materia prima que consta de los ingredientes necesarios para el desayuno buffet que oferta la cadena (ver anexo 2), \$ 27.893,43 dólares de mano de obra directa por concepto de pago de asistente de cocina, asistente de mantenimiento y cuatro recepcionistas, \$6.120 dólares de mano de obra indirecta que cubre los sueldos del Director de relaciones públicas (en el anexo 3 y 4 se pueden observar los roles de pago de los empleados para el primer año, así como una descripción del perfil necesario y funciones a desempeñar), en el primer año se proyecta \$8.282,40 dólares en suministros y materiales entre los que se encuentran pagos de servicios básicos y materiales indirectos como son objetos de limpieza almohadas, cobijas y ropa blanca (ver detalle en anexo 5).

Por motivo de reparación y mantenimiento de muebles, enseres y equipos de computación se proyecta un costo de \$405,63 dólares correspondiente al 2% de la inversión realizada, el costo de depreciación y amortización de activos será de \$2.326,90 dólares, además, se proyecta un gasto de \$48.000 dólares anual por arriendo del inmueble donde se ubicará el hostel, vale recalcar que para este punto se buscará negociar un contrato de leasing con el arrendatario. Por otro lado, como parte de los gastos financieros se financiará un crédito de \$19.884 dólares con la Corporación Financiera Nacional al 9,75% de interés (ver anexo 6), el rubro correspondiente al primer año del crédito es de \$1.884,42 dólares.

TABLA 8
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN

| Concepto | Año 1 |
|-------------------------------|-------------------|
| Materia Prima | 2,863.24 |
| Mano de obra directa | 27,893.43 |
| Gastos de fabricación | |
| Mano de obra indirecta | 6,120.00 |
| Suministros y materiales | 8,282.40 |
| Reparación y Mantenimiento | 405.63 |
| Depreciación y amortización | 2,326.90 |
| Arriendo Inmueble | 48,000.00 |
| Gastos administrativos | 13,417.08 |
| Gastos Financieros | 1,884.42 |
| Total | 111,193.11 |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora

Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

3.2.2. Capital de operación

El capital de trabajo o de operación hace referencia a la cantidad de dinero permanente que se debe mantener en las cuentas de la compañía para no tener problemas de liquidez, es la relación que existe entre la diferencia de los activos corrientes y los pasivos corrientes (Mora, 2013). En este caso se proyecta un factor de liquidez de 1,2 por lo que el monto que debe mantener la empresa en sus cuentas para evitar la iliquidez es de \$3.070,95 dólares.

TABLA 9
CAPITAL DE OPERACIÓN

| CAPITAL DE OPERACIÓN | | | |
|----------------------------|-------------|----------|------------|
| RUBRO | COSTO ANUAL | ROTACIÓN | PROPORCIÓN |
| Mano de obra directa | 6,120.00 | 24.00 | 255.00 |
| Mano de obra indirecta | 6,120.00 | 24.00 | 255.00 |
| Suministros y materiales | 8,282.40 | 12.00 | 690.20 |
| Reparación y mantenimiento | 405.63 | 12.00 | 33.80 |
| Gastos administrativos | 13,417.08 | 12.00 | 1,118.09 |
| Gastos financieros | 1,884.42 | 12.00 | 157.04 |
| Gastos de franquicia | 3,000.00 | 60.00 | 50.00 |
| SUBTOTAL | 36,229.53 | | 2,559.13 |
| FACTOR DE LIQUIDEZ | | | 1.20 |
| TOTAL | | | 3,070.95 |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

3.2.3. Proyección de costos de producción

Para realizar la tabla 10 de costos de producción se utilizó una media inflación ponderada de 3,39% para los que se utilizaron datos del Banco Central del Ecuador (2015) correspondientes a la inflación del Ecuador a septiembre del 2015 (3,78%) y el porcentaje de inflación mundial presentado por el Fondo Monetario Internacional en su informe “*Perspectivas de la Economía Mundial*” de Octubre del 2015 (3%).

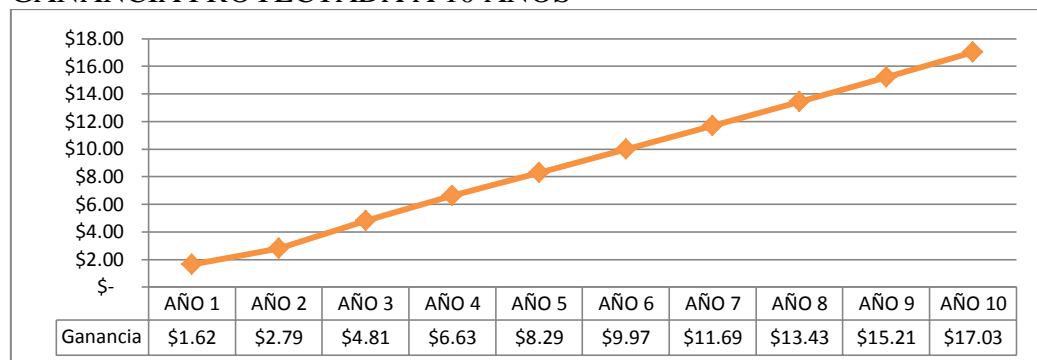
TABLA 10
PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

| PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| AÑO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
| | 3,780.00 | 3,908.14 | 4,040.63 | 4,177.61 | 4,319.23 | 4,465.65 | 4,617.03 | 4,773.55 | 4,935.37 | 5,102.68 |
| RUBROS | | | | | | | | | | |
| Materia Prima | 2,863.24 | 2,960.31 | 3,060.66 | 3,164.42 | 3,271.69 | 3,382.60 | 3,497.27 | 3,615.83 | 3,738.40 | 3,865.14 |
| Mano de obra directa | 27,893.43 | 28,839.02 | 29,816.66 | 30,827.44 | 31,872.50 | 32,952.97 | 34,070.08 | 35,225.05 | 36,419.18 | 37,653.79 |
| Gastos de fabricación | | | | | | | | | | |
| Mano de obra indirecta | 6,120.00 | 6,303.60 | 6,467.49 | 6,635.65 | 6,808.18 | 6,985.19 | 7,166.80 | 7,353.14 | 7,544.32 | 7,740.47 |
| Suministros y materiales | 8,282.40 | 8,530.87 | 8,752.67 | 8,980.24 | 9,213.73 | 9,453.29 | 9,699.07 | 9,951.25 | 10,209.98 | 10,475.44 |
| Reparación y mantenimiento | 405.63 | 417.80 | 428.66 | 439.81 | 451.24 | 462.98 | 475.01 | 487.36 | 500.04 | 513.04 |
| Arriendo Inmueble | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 | 48,000.00 |
| Depreciación | | | | | | | | | | |
| Maquinaria y equipo | 767.64 | 767.64 | 767.64 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Muebles y enseres | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 | 1,559.26 |
| TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN | 95,891.61 | 97,378.50 | 98,853.05 | 99,606.82 | 101,176.59 | 102,796.28 | 104,467.50 | 106,191.89 | 107,971.18 | 109,807.14 |
| Gastos administrativos | 13,417.08 | 13,819.59 | 14,178.90 | 14,547.55 | 14,925.79 | 15,313.86 | 15,712.02 | 16,120.53 | 16,539.67 | 16,969.70 |
| Gastos financieros | 1,884.42 | 1,758.39 | 1,619.51 | 1,466.47 | 1,297.82 | 1,111.97 | 907.17 | 681.49 | 432.79 | 158.73 |
| COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN | 111,193.11 | 114,528.90 | 114,651.47 | 115,620.84 | 117,400.20 | 119,222.12 | 121,086.69 | 122,993.91 | 124,943.64 | 126,935.56 |
| COSTO UNITARIO | 29.42 | 29.31 | 28.37 | 27.68 | 27.18 | 26.70 | 26.23 | 25.77 | 25.32 | 24.88 |
| PRECIO DE VENTA | 31.04 | 32.09 | 33.18 | 34.30 | 35.47 | 36.67 | 37.91 | 39.20 | 40.53 | 41.90 |
| TOTAL DE INGRESOS | 117,331.20 | 125,421.09 | 134,068.78 | 143,312.72 | 153,194.01 | 163,756.62 | 175,047.51 | 187,116.90 | 200,018.46 | 213,809.57 |
| Diferencia | \$ 1.62 | \$ 2.79 | \$ 4.81 | \$ 6.63 | \$ 8.29 | \$ 9.97 | \$ 11.69 | \$ 13.43 | \$ 15.21 | \$ 17.03 |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

A partir de la capacidad instalada óptima calculada en la tabla 6 se procedió a realizar la proyección de costos de producción y el total de ingresos a recibir en diez años, donde se registró una ganancia desde el primer año de \$1,62 dólares que crecerá de manera exponencial hasta llegar a los \$17,03 dólares en el décimo año (ver gráfico 28), correspondientes al 30% de crecimiento durante este periodo, lo cual permitirá cubrir los costos de producción y recuperar la inversión en corto tiempo como se muestra en la sección 3.3.5. sobre indicadores financieros.

GRÁFICO 28
GANANCIA PROYECTADA A 10 AÑOS



Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

3.2.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) hace referencia al volumen de ventas de una empresa, es la cantidad a partir de la cual se comienza a recibir ingresos porque no existe ni utilidad ni pérdida. En el punto de equilibrio las utilidades son iguales a los costos de producción (Pontificia Universidad Javeriana, s.f).

En el caso de la instalación del hostel Che Lagarto en Quito con los datos de la tabla 10 (de proyección) y la tabla 8 (de costos de producción), en términos monetarios se encontró que el punto de equilibrio sería de \$108.132,45 dólares es decir, que para cubrir los costos de producción y generar ganancia los ingresos que debe obtener el Hostel Che Lagarto Quito deben ser superiores a esta cantidad; mientras que en termino de unidades el punto de equilibrio es de 3484 camas anuales, 290 mensuales y 9,68 por día lo que quiere decir que para producir ganancia el número de camas ocupadas debe superar estas cifras, por otro lado, el punto de equilibrio por porcentaje se encuentra en el 92,16% de la capacidad instalada optima en otras palabras se debe superar este porcentaje de la ocupación optima del hostel (75%) para percibir ganancia (ver anexo 7).

Si se comparan los valores del punto de equilibrio con los de la proyección de la tabla 10 se puede indicar que los ingresos proyectados superan al valor presentado en el PE lo cual garantiza la ganancia desde el primer año de instalación.

Por otro lado, a través de este indicador se puede deducir que al ser los hostales lugares de alojamiento a bajo costo es necesario tener una cantidad de huéspedes elevada para cubrir los costos fijos y variables que demandan su mantenimiento y funcionamiento, se muestra de igual forma la importancia de las estrategias planteadas en el punto 2.4.3. Sobre estrategias de implementación.

3.2.5. Indicadores financieros

En la tabla 11 se muestra el análisis financiero del que se obtendrán los datos para los indicadores financieros, se partió de los ingresos, costos,

depreciación e inversión calculados en las tablas anteriores, se procedió al cálculo de la utilidad neta y del flujo neto de fondos que después junto a la tasa promedio ponderada se utilizará para calcular el valor actual neto. La tasa promedio ponderada hace referencia al porcentaje que se pagará por la deuda, toma en cuenta el capital propio y el interés del monto a financiar (Mora, 2015), en este caso 6,3% (ver tabla 12). Para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) se tomó la sumatoria de la tasa mayor y tasa menor; por último en la tabla 11 se realizó el cálculo de los ingresos actualizados totales y los costos actualizados totales que serán utilizados para el cálculo de la renta futura a diez años.

TABLA 11
ANÁLISIS FINANCIERO

| ANÁLISIS FINANCIERO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----|------------|------------|-----------|----------|-----------|----------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|------------|---------------|------------|------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| Año | # | Ingresos | Costos | Inversión | Deprec. | V.R | Util. ant de trab e imp | Reparto Trabaj. (15%) | Util ant imp | Utilidad Neta | FNF | VAN FNFact | TM | tm | Inversión Actualiz. | Ingresos Actualiz. | Costos Actualiz. |
| 2015 | 0 | | | 37,954.85 | | | | | | | -37,954.85 | -37,954.85 | -37,954.85 | -37,954.85 | 37,954.85 | 0.00 | 0.00 |
| 2016 | 1 | 117,331.20 | 111,193.11 | | 2,326.90 | | 6,138.09 | 920.71 | 5,217.38 | 5,217.38 | 7,544.28 | 7,097.28 | 6,689.07 | 1,626.98 | | 94,621.94 | 89,671.86 |
| 2017 | 2 | 125,421.09 | 114,528.90 | | 2,326.90 | | 10,892.19 | 1,633.83 | 9,258.36 | 9,258.36 | 11,585.27 | 10,253.09 | 9,107.55 | 538.81 | | 81,569.39 | 74,485.50 |
| 2018 | 3 | 134,068.78 | 114,651.47 | | 2,326.90 | | 19,417.31 | 2,912.60 | 16,504.71 | 16,504.71 | 18,831.62 | 15,678.71 | 13,125.95 | 188.88 | | 70,317.37 | 60,133.23 |
| 2019 | 4 | 143,312.72 | 115,620.84 | | 1,559.26 | | 27,691.87 | 4,153.78 | 23,538.09 | 23,538.09 | 25,097.35 | 19,657.35 | 15,510.24 | 54.29 | | 60,617.49 | 48,904.56 |
| 2020 | 5 | 153,194.01 | 117,400.20 | | 1,559.26 | | 35,793.81 | 5,369.07 | 30,424.74 | 30,424.74 | 31,984.00 | 23,566.99 | 17,525.53 | 14.92 | | 52,255.66 | 40,046.12 |
| 2021 | 6 | 163,756.62 | 119,222.12 | | 1,559.26 | | 44,534.50 | 6,680.18 | 37,854.33 | 37,854.33 | 39,413.59 | 27,320.69 | 19,148.39 | 3.96 | | 45,047.30 | 32,796.44 |
| 2022 | 7 | 175,047.51 | 121,086.69 | | 1,559.26 | | 53,960.82 | 8,094.12 | 45,866.70 | 45,866.70 | 47,425.95 | 30,926.88 | 20,429.14 | 1.03 | | 38,833.29 | 26,862.39 |
| 2023 | 8 | 187,116.90 | 122,993.91 | | 1,559.26 | | 64,122.98 | 9,618.45 | 54,504.54 | 54,504.54 | 56,063.79 | 34,393.53 | 21,412.34 | 0.26 | | 33,476.46 | 22,004.43 |
| 2024 | 9 | 200,018.46 | 124,943.64 | | 1,559.26 | | 75,074.82 | 11,261.22 | 63,813.60 | 63,813.60 | 65,372.86 | 37,728.20 | 22,137.41 | 0.07 | | 28,858.58 | 18,026.81 |
| 2025 | 10 | 213,809.57 | 126,935.56 | | 1,559.26 | 11,386.46 | 86,874.01 | 13,031.10 | 73,842.91 | 73,842.91 | 86,788.62 | 47,120.04 | 26,057.93 | 0.02 | | 26,202.57 | 14,769.52 |
| | | | | | | | | | | | | 215,787.92 | 133,188.68 | -35,525.64 | 37,954.85 | 531,800.04 | 427,700.87 |
| | | | | | | | | | | 36,083 | | | | | | | |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

TABLA 12
TASA PROMEDIO PONDERADA

| TASA PROMEDIO PONDERADA | | | | |
|-------------------------|--|--------------------|---------|---------------|
| | | PESO | INTERÉS | PARTICIPACION |
| Deuda | | 52% | 9.75% | 5% |
| Capital propio | | 48% | 2.50% | 1% |
| | | PROMEDIO PONDERADO | | 6.30% |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

Con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto se procedió al cálculo de los indicadores financieros mencionados (ver tabla 13), en el caso de la renta simple obtuvo un resultado de 0,95 que muestra el nivel de utilidad dentro de la

implementación del hostel, al ser positiva muestra la superioridad de los ingresos, de la misma manera la renta futura de 1,14 calculada en base de la sumatoria de los ingresos y costos actualizados confirma lo antes mencionado; el valor actual neto o VAN por su parte muestra el valor a ser ganado, que en este caso es mayor a la inversión y los costos de producción; la TIR o tasa interna de retorno de 28,98% muestra el porcentaje de ganancia a recibir de la inversión, su inverso revela el plazo de recuperación de esta que es de tres años cinco meses y doce días.

TABLA 13
INDICADORES FINANCIEROS

| RESUMEN DE INDICADORES | | | |
|--|----------------|-------------|------|
| Renta Simple =Prom Util. / Invers. Neta | | | |
| R.S. = | 0.95 | | |
| V.A.N. = | 215,788 | | |
| T.I.R. = | 28.98% | | |
| P.R.C.A.= | 100/ TIR | 3.451 | años |
| 3 | 5 | 12 | |
| AÑOS | MESES | DÍAS | |
| R^B/c = | 1.14 | | |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

3.2.6. Análisis de la información financiera

Para la instalación del hostel Che Lagarto en Quito se necesita una inversión total de 37.930,60 dólares (ver tabla 14) entre activos fijos, costo de franquicia y capital de operación, de los cuales se posee el 47,58% (fuentes), \$18.046,70 dólares, el 52,39% restante (usos), \$19.883,9 dólares que se financiarán con un préstamo de desarrollo turístico a diez años con la Corporación Financiera Nacional al 9,75% de interés. Es importante recalcar que dentro de estos valores no consta la compra de un inmueble para el funcionamiento del hostel pues este se pretende adquirir este mediante la firma de un contrato de leasing con el fin de disminuir el costo a financiar, evitar el monto por pago de intereses, el endeudamiento a largo plazo y una hipoteca del bien.

TABLA 14
FUENTES Y USOS

| TABLA DE FUENTES Y USOS | | | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | Fuentes | Usos |
| Equipos de computación | 2,558.81 | 0.00 | 2,558.81 |
| Muebles y enseres | 17,325.09 | 0.00 | 17,325.09 |
| Costo Franquicia | 15,000.00 | 15,000.00 | 0.00 |
| Capital de operación | 3,070.95 | 3,070.95 | |
| Total Inversión | 37,954.85 | | |
| Total Fuentes y Usos | | 18,070.95 | 19,883.90 |
| | | | 0.00 |
| | | 47.61% | 52.39% |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

En la proyección a diez años, los costos de producción para el primer año son de \$111.193,11 dólares los cuales se cubren en su totalidad y producen ganancias pues los ingresos proyectados son de \$117.331,20 dólares, a más de que este valor supera al punto de equilibrio calculado en el numeral 3.3.4, la diferencia de ambos valores es de \$1,62 dólares. El crecimiento de estos valores es exponencial, lo que muestra la rentabilidad del proyecto a mediano plazo y garantiza las ganancias desde el primer año de funcionamiento del hostel.

Una vez realizada la tabla 11 del análisis financiero, además, de calcular los indicadores de renta simple, renta futura, valor actual neto y tasa interna de retorno se puede avalar la implantación de la franquicia internacional Che Lagarto Hostels en la Ciudad de Quito, ya que estas superan los rangos establecidos como favorables, asimismo como muestra el plazo de recuperación de la inversión se efectuará en el periodo de tres años y cinco meses dando un tiempo de ganancia de un año y medio hasta la caducidad de la franquicia (cinco años) periodo en el cual se puede evaluar la renovación de esta y gozar de una utilidad neta.

Para avalar la inversión de la instalación del Hostel Che Lagarto en la ciudad de Quito fue necesario realizar el análisis de mercado que evaluó las preferencias del cliente a través de una encuesta lanzada por redes sociales, esta complementó la información del capítulo dos (donde se trata la oferta y

demanda del sector hotelero de la ciudad) evidenció la acogida que un hostel de las características de Che Lagarto tendría en la ciudad y en los turistas; de igual forma, se realizó la ingeniería del proyecto donde se muestra los planos arquitectónicos deseables del hostel que responden al segmento de mercado correspondiente a los *backpacker* con ambientes dispuestos para la interculturalidad e intercambio.

Además, se identificó el área idónea para la ubicación del hostel con base en variables de importancia para los turistas y se calculó la capacidad instalada óptima que debe tener el hostel para generar ganancias; seguido, se realizó el análisis numérico financiero en el cual a través de tablas e indicadores se comprobó la factibilidad de la inversión.

VI. ANÁLISIS

El objetivo general de esta investigación es analizar la prefactibilidad para la implementación de la franquicia internacional Che Lagarto Hostels en la ciudad de Quito durante el periodo 2015-2018, al estar esta franquicia enfocada a un segmento específico de los viajeros, como son los *backpackers* o mochileros, fue necesario la exploración del modelo de negocios que presentan las franquicias, la parte legal de su implementación, el estudio de la capital como destino turístico y el análisis financiero sino también conocer este segmento del turismo de aventura que va más allá del viaje de ocio pues forma parte de una nueva y creciente forma de establecer lazos sociales hacia la creación de una comunidad global.

Ecuador, después del proceso de dolarización del año 2000 y el fenómeno migratorio que este causó se encontró expuesto a una creciente influencia internacional que derivó en el posicionamiento de varias marcas internacionales, las cuales llegaron como una opción atractiva de inversión por sus rendimientos financieros bajo el modelo de franquicias. La adquisición y creación de este formato de negocios se popularizó entre los emprendedores pues propone más ventajas que desventajas para cada uno de los sujetos que forman parte de este contrato, además que para el consumidor y el país de localización.

Las franquicias internacionales son estrategias de inversión e internacionalización definidas como “*la copia legal de un negocio exitoso*” por lo que al momento de adquirir o vender una es necesario estar al tanto de los permisos correspondientes, los requerimientos legales para el funcionamiento de la marca y su registro en el país franquiciado. A nivel mundial los países que poseen leyes que rigen a las franquicias son escasos y sirven como base para los que no las tienen, en el país al no existir leyes especializadas en este tema se recurre al Código Civil, Código de Trabajo, la Ley de Propiedad Intelectual además en el caso de los servicios hoteleros en el Reglamento General de la Ley de Turismo del Ecuador para normarlos. Estos contratos mercantiles atípicos se ajustan a las necesidades de las partes, son de carácter: bilateral, consensual, de

adhesión, de colaboración, onerosos y de tracto sucesivo pues crean obligación entre los sujetos de manera voluntaria, los benefician y regulan continuidad.

Che Lagarto Hostels, es una franquicia argentina fundada en el año 1997, presente en 17 ciudades de cinco países de Latinoamérica, orientada hacia el turismo joven, que busca fomentar el intercambio cultural, crear experiencias de vida en sus clientes a través de los servicios que oferta de manera amigable, con calidad, en armonía con el medio ambiente. Como parte su estrategia de expansión internacional la franquicia se vende por instalación total o por conversión por un periodo de cinco años a cualquier lugar que se manifieste como destino turístico potencial para jóvenes, su capital de instalación varía según el tamaño y no tiene límites geográficos de expansión. Lo que muestra su versatilidad para adaptarse a cualquier sociedad.

El sector turístico en el Ecuador es uno de los pilares dentro de la economía nacional, se proyecta ser la principal fuente de ingresos no petroleros en el año 2018, por esta razón el país está abierto a impulsar las inversiones internas o externas de servicios relacionados al turismo, así como a ofertar a gran escala (a través de redes sociales, internet, televisión, ferias y más) los atractivos turísticos de las cuatro regiones naturales; estos incentivos a los emprendedores son enfocados a las facilidades tributarias, de crédito, de importación, de instalación, asesoría y capacitación gestionadas en su mayoría por el Ministerio de Turismo en conjunto con otros organismos estatales para alcanzar niveles de excelencia turística.

El turismo en Quito es un sector de inversión con potencial porque la ciudad se muestra a nivel internacional como un destino turístico prometedor por su ubicación estratégica, su arquitectura, flora, fauna, gastronomía y cultura; además, es ganadora de varios premios y galardones que influyeron a que el flujo de turistas se incremente de manera progresiva en el periodo del año 2009 al 2014, donde la llegada de turistas creció en un 52%. Por otro lado, la capital en conjunto con el Ministerio de Turismo trabaja en el fortalecimiento del sector fomentando la calidad de servicios y capacitando a los ofertantes de estos. Estos esfuerzos tienen como objetivo hacer del turismo un referente del país.

Por motivos de conectividad, Quito es el punto de llegada de la mayoría de turistas que visitan el país, los cuales realizan turismo en la ciudad antes o después de continuar su viaje por el resto del Ecuador, razón por la cual el número de servicios turísticos en la capital es creciente y con potencial, que da paso a un alto nivel de rivalidad entre competidores existentes y una alta amenaza de nuevos ingresos.

Al segmento de hostales residencia al que pertenece la franquicia Che Lagarto en Quito es alta pero, la franquicia tiene características propias que la diferencian de la mayoría de estos, su formato de servicio, infraestructura, calidad y atención la distinguen; al ser el internet la principal fuente de información de los turistas para agendar sus vacaciones, seguido de la recomendación de algún amigo, constituyen pilares en el prestigio de un lugar ya sea destino turístico o de alojamiento, además, son motivo de creación de nuevas tendencias que pueden llevar a los viajeros a optar por productos, destinos y servicios sustitutos.

La tendencia de los hostales *backpackers* no es todavía conocida a nivel global por lo que no es la primera opción de alojamiento durante el viaje de los turistas, sin embargo, el concepto de la interculturalidad, el compartir experiencias y conocer gente nueva que manejan estos hostales es bien recibida por gran parte de los encuestados que estarían dispuestos a hospedarse en un *backpacker* después de saber su concepto.

Al estar enfocada al turismo joven la franquicia Che Lagarto busca ubicarse en lugares estratégicos de diversión y esparcimiento razón por la cual se planteó la posibilidad de instalar el hostel en la zona de la Mariscal que por su locación, vías de acceso y actividad comercial se ajusta a estos requerimientos; del mismo modo, para cumplir con sus objetivos de interculturalidad así como fomentar la creación de nuevos lazos de amistad la franquicia requiere por parte de los franquiciados que los hostales estén adecuados con áreas comunes que faciliten esta actividad.

El análisis numérico financiero, una proyección a diez años y el análisis de indicadores se utilizaron como herramientas para constatar la rentabilidad de la inversión; para tener una idea real de los costos totales de la inversión se utilizaron precios a los que se ofertan los bienes y servicios en el mercado nacional, con el mismo fin, para la proyección se tomó como referencia para la proyección el promedio de la inflación mundial y nacional, además, se siguieron las normativas contables y laborales para la elaboración de las depreciaciones de activos y elaboración de roles de pago.

Los indicadores financieros indican la rentabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad del negocio, con una tasa interna de retorno del 28, 98% y un período de recuperación de capital de tres años y cinco meses, lo que garantiza la inversión.

VII. CONCLUSIONES

A través del análisis realizado en la investigación, se puede concluir que la hipótesis planteada se cumple de manera total, la cual estipulaba: La implementación de la franquicia Che Lagarto Hostels en Ecuador generaría los recursos suficientes para que el negocio sea sostenible y sustentable bajo la regulación normativa ecuatoriana y permitiría ser una estrategia de inversión rentable para los inversionistas.

La validez total de esta hipótesis se sustenta en el análisis financiero, el estudio del marco legal de las franquicias en Ecuador así como en la descripción del sector turístico quiteño. A continuación, se presentan las conclusiones que respaldan esta afirmación:

- Las franquicias internacionales encontraron en Ecuador un mercado con estabilidad económica por la dolarización, igual que reconocimiento de marca por parte de los migrantes que buscaban formas seguras de inversión para sus remesas, de esta manera se acrecentó el número de negocios de este tipo, se posicionó nuevas marcas y productos en el mercado ecuatoriano, se disminuyó el riesgo de inversión de los emprendedores, se transfirió nueva tecnología y se generó nuevas plazas de empleo.
- La legislación ecuatoriana no tiene una base legal propia sobre franquicias y esta circunstancia permite la creación de contratos a la medida de carácter consensual entre las partes bajo los requisitos de que se ajusten a las normativas del sector al que pertenecen, no violen los derechos y obligaciones regulados en los otros cuerpos legales y reglamentos.
- La franquicia argentina Che Lagarto se enfoca a su internacionalización sin límites geográficos, posicionada en cinco países de Latinoamérica, por lo tanto busca inversionistas que deseen instalar su hostel orientado al turismo joven, que fomente el intercambio cultural, cree experiencias de vida con amabilidad, calidad y armonía.

- El turismo como fuente creciente de los ingresos no petroleros se proyecta como un sector de oportunidades para la inversión, el Estado consiente de su importancia y con la finalidad de hacer de Ecuador un destino de excelencia turística impulsa las inversiones a través de propaganda e incentivos a los emprendedores del sector.
- El trabajo que realiza el Ministerio de Turismo en conjunto con la Alcaldía de Quito permitió que la ciudad gane reconocimiento internacional, el flujo de turistas aumente y se convierta este en un sector con potencial de inversión.
- La ubicación de la ciudad hace de esta el punto de llegada de la mayoría de turistas que visitan el país por lo que la demanda de servicios turísticos es creciente con alto nivel de rivalidad y alta amenaza de nuevos ingresos. Razón por la cual los emprendedores del sector tienen que buscar alternativas de diferenciación frente a los competidores.
- El internet como herramienta de alcance global influye en las preferencias, gustos y tendencias de las personas, se convirtió en una ventana de referencia hacia lo desconocido e influencia en la toma de decisiones, es así que el sector turístico no se encuentra exento de su influencia es más, es su principal herramienta a la hora de mostrar nuevas locaciones y agendar viajes.
- El turismo es un fenómeno humano con implicaciones sociales que impulsa los individuos a buscar relacionarse con nuevas culturas, sociedades, modos de vida, lenguas, por lo que buscar implementar un hostel que busque promover la interculturalidad y abra un espacio para vivir esta experiencia es bien recibido.
- La locación así como la distribución del área del hostel con concepto *backpacker* es fundamental para alcanzar sus objetivos de interculturalidad y ambiente amigable por lo que la zona de La Mariscal en la ciudad de Quito es la ubicación idónea para la implementación del hostel.

- La rentabilidad, la pronta retribución de la inversión que pronosticaron los indicadores financieros, el estudio del mercado quiteño como lugar de implementación de la franquicia hotelera, a más de las preferencias de los clientes respaldan e impulsan a la instalación del hostel Che Lagarto en la ciudad de Quito.
- Se concluye que es sostenible y sustentable en función de los indicadores financieros.

VIII. RECOMENDACIONES

- Escoger las franquicias como opción de inversión dado el bajo riesgo financiero, los beneficios de una marca posicionada, la transferencia de *know-how* y tecnología, además de las oportunidades de nuevos empleos.
- Promover la creación de una ley de franquicias en el Ecuador con el fin de normar los procedimientos de instalación, registro de marcas, no violar derechos y obligaciones que otorgan otros cuerpos legales así como crear seguridad legal para fomentar la creación e instalación de nuevas franquicias tanto nacionales como internacionales.
- Invertir en la instalación de la franquicia Che Lagarto por su posicionamiento en Latinoamérica, su enfoque de internacionalización y su segmento de mercado creciente y por la indicación de los resultados financieros.
- Aprovechar la coyuntura económica-política en el Ecuador, para utilizar las oportunidades, financieras, tributarias y de promoción turística que el estado ecuatoriano brinda para la instalación de nuevas empresas en el sector turístico.
- La ubicación de la ciudad hace de esta el punto de llegada de la mayoría de turistas que visitan el país por lo que la demanda de servicios turísticos es creciente con alto nivel de rivalidad y alta amenaza de nuevos ingresos. Razón por la cual los emprendedores del sector tienen que buscar alternativas de diferenciación frente a los competidores.
- Realizar proyectos de factibilidad y posterior ejecución de proyectos de inversión del sector turístico de la ciudad de Quito dado el reconocimiento internacional que posee la ciudad, el creciente número de visitantes que espera y el respaldo de las instituciones gubernamentales.

- Crear estrategias de diferenciación en los servicios turísticos en el Ecuador con el fin de brindar al turista una variedad y selección de opciones al momento de su visita a la ciudad.
- Implementar plataformas tecnológicas y mejorar las existentes para publicidad e información a los turistas sobre Quito, sus servicios turísticos, además que les permita realizar reservaciones y comentar sobre su experiencia.
- Promover la tolerancia cultural a nivel de ciudad a través del fomento de campañas de cultura de la paz y servicio a los extranjeros además de la creación de espacios sociales y culturales donde turistas y locales puedan relacionarse.
- Ejecutar programas anti-delincuencia a más de la adecuación de lugares de diversión en la zona de la Mariscal para que continúe la concurrencia de turistas y el desarrollo de servicios turísticos.
- Realizar un estudio de posibles factores de riesgo y contingencias que se puedan presentar en la instalación de la franquicia Che Lagarto si se quiere extender el periodo de estudio para su implementación, así como actualizar los datos que forman parte del análisis financiero.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros

- Berger, P. (2002). *Globalizaciones múltiples*. EEUU, Nueva York: Oxford University Press.
- Correa, A. (2010). *Ciudades turismo y cultura*, Argentina, Buenos Aires: La Crujía ediciones
- Díaz, M. y Pueyo, S. (2003). *Negocios Internacionales. Formas de presencia en mercados internacionales*. España, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Diez, E; Navarro A. y Rondan, F. (2005). *El sistema de franquicias. Fundamentos teóricos y prácticos*. España, Madrid: Ediciones Pirámide.
- Katsioloudes, M. (2006). *Strategic management. Global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. United States, Burlington: Elsevier Inc.
- Moncayo, O. y Cabanilla E. (2010). *Franquicias en el Ecuador*. Ecuador, Quito: UCT.
- Muñiz, R. (s.f.). *Marketing del Siglo XXI. La distribución, mercados y clientes*. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm>
- Otalora, M. (2011). *Del colchón a la inversión*. Recuperado de: <http://grupoclh.la/images/Del-colchon-a-la-inversion.pdf>
- Richards, G. y Wilson J. (2005). *Backpacker tourism: the contemporary face of youth tourism*. Recuperado de: https://www.academia.edu/2283945/Backpacker_tourism_the_contemporary_face_of_youth_tourism
- Sanchez-Parga, J. (1997). *Globalización, gobernabilidad y cultura*. Ecuador, Quito: Instituto Latinoamericano de Investigación Social.

Web

- AEFRAN. (2009). *Cumplimos 11 años de fundación*. Recuperado de: <http://www.aefran.org/expofranquiciasvirtual.html>
- AEFRAN. (2013). *Franquicias la opción del siglo XXI*. Recuperado de: <http://www.aefran.org/franquiciado.html>
- Aeropuerto Quito. (2015). *Vuelos y aerolíneas*. Recuperado de: <http://www.aeropuertoquito.aero/es/vuelos-y-aerolineas/itinerario-semanal.html>

- Aeropuerto Quito. (2015). *Transporte*. Recuperado de:
<http://www.aeropuertoquito.aero/es/transporte.html>
- Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo. (2015 a). *Establecimientos económicos*. Recuperado de:
<http://quito.com.ec/inversiones/establecimientos-economicos/>
- Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, (2015 b). *Indicadores turísticos*. Recuperado de: <http://quito.com.ec/inversiones/indicadores-turisticos/>
- Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, (2015 c). *Proyectos de ciudad*. Recuperado de: <http://quito.com.ec/inversiones/proyectos-de-ciudad/>
- Agencia de atracción de inversiones Quito Turismo, (2015 c). *Razones para invertir en Quito*. Recuperado de: <http://quito.com.ec/inversiones/razones-para-invertir-en-quito/>
- Alcaldía Quito. (2015, Agosto). Datos abiertos. *Número de establecimientos turísticos catastrados*. Recuperado de:
<http://datos.quito.gob.ec/datastreams/69/numero-de-establecimientos-turisticos-catastrados/>
- Banco Central del Ecuador. (2015, Septiembre 30). *Porcentaje de inflación mensual*. Recuperado de:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Mundial. (2000). *¿Qué es la globalización?*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Banda, R. (2014, Enero 21). *Planificación estratégica Quito Turismo 2012-2015*. Recuperado de: <https://prezi.com/bj4438ty9nw4/planificacion-estrategica-quito-turismo-2012-2015/>
- Booking. (2015). *Buscar*. Recuperado de:
<http://www.booking.com/index.es.html?aid=356980;label=gog235jc-hotel-es-uy-cheNlagartoNhostelNmontevideo-unspec-ec-com-L%3Aes-O%3Aunk-B%3Aunk-N%3AAXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=6a65b70eea09937007f3e81508adc44e;dcid=1>
- Che Lagarto Hostels. (2015). Adictos a viajar. *Elige tu destino*. Recuperado de:
<https://www.chelagarto.com/es/>
- Concejo Metropolitano de Quito. (2005, Diciembre 22). Ordenanza municipal No. 0170. Recuperado de:
http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-170%20-%20GESTION%20TERRITORIAL%20-%20MODERNIZACION.pdf

- Concejo Metropolitano de Quito. (2006, Julio 8). *Ordenanza municipal No. 008*. Recuperado de: [http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA S%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDE-008%20-%20VIAS%20DE%20ACCESO%20-%20NUEVO%20AEROPUERTO.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDE-008%20-%20VIAS%20DE%20ACCESO%20-%20NUEVO%20AEROPUERTO.pdf)
- Consejo Metropolitano de Quito. (2012, Abril 24). *Ordenanza municipal No.0236*. Recuperado de: [http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA S%20MUNICIPALES%202012/ORDM-0236%20%20%20%20ACTIVIDAD%20TURISTICA-INSTRUMENTOS%20DE%20REGULACION,%20CONTROL%20Y%20PROMOCION.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20MUNICIPALES%202012/ORDM-0236%20%20%20%20ACTIVIDAD%20TURISTICA-INSTRUMENTOS%20DE%20REGULACION,%20CONTROL%20Y%20PROMOCION.pdf)
- Derechoecuador. (Julio, 2009). *El contrato de franquicia: lo que todo empresario debe saber*. Recuperado de: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocomercial/2009/05/21/el-contrato-de-franquicia-lo-que-todo-empresario-debe-saber>
- Ecuador love life. (2014). *All you need is Ecuador, campaña promocional liderada por el Ministerio de Turismo concluye en 2014 marcando hitos históricos*. Recuperado de: <http://trade.allyouneedisecuador.travel/es/noticias/523-all-you-need-is-ecuador-campana-promocional-liderada-por-el-ministerio-de-turismo-concluye-en-2014-marcando-hitos-historicos>
- Ecuador love life. (2014). *Comenzó la campaña All you need is Ecuador enfocada al Trade International*. Recuperado de: <http://trade.allyouneedisecuador.travel/es/noticias/51-comenzo-la-campana-all-you-need-is-ecuador-enfocada-al-trade-internacional>
- Ecuaf franquicias. (2015). *Inicio*. Recuperado de: <http://www.ecuaf franquicias.com/index.htm>
- Espinosa, R. (Mayo, 2014). *Informe a la nación 2014, Ministerio Coordinador de la Producción*. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ec/el-crecimiento-economico-y-productivo-de-ecuador-es-inclusivo-y-democratico/>
- Fondo Monetario Internacional. (Octubre, 2015). *Perspectivas de la economía mundial, Octubre 2015*. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/texts.pdf>
- Francorp. (2013). *Che Lagarto continua su expansión en Sudamérica*. Recuperado de: <http://www.franCorp.com.ar/detalle.php?a=che-lagarto-continua-su-expansion-en-sudamerica&t=3&d=133>

- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 a). *¿Por qué tener una franquicia Che Lagarto Hostels / CLH Suites?.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/>
- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 b). Nuestra historia. *Orígenes del Grupo CLH.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/franquicias/3-nuestra-historia-acerca-de-chl.html>
- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 c). Nuestra diferencia. *Nuestro negocio es realizar sueños!.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/franquicias/6-nuestra-diferencia-desarrollo-del-hostel.html>
- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 d). Inversión. *Tener un Che Lagarto requiere menos recursos de lo que usted imagina!.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/franquicias/26-inversion.html>
- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 e). Acerca de Grupo Che Lagarto. *Preguntas Frecuentes.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/franquicias/23-faq-acerca-de-clh.html>
- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 f). Desarrollo del hostel. *Conversión.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/franquicias/15-hostel-conversi%C3%B3n-desarrollo-del-hostel.html>
- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 g). Desarrollo del hostel. *Destinos pre-aprobados.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/franquicias/15-hostel-conversi%C3%B3n-desarrollo-del-hostel.html>
- Franquicia Che Lagarto Hostels. (2015 h). Desarrollo del hostel. *Arquitectura y diseño.* Recuperado de: <http://www.franquicias.chelagarto.com/franquicias/7-arquitectura-diseno-desarrollo-del-hostel.html>
- Gobbi, J. (2015, Enero 15). *El futuro de Couchsurfing: modelo freemium y estrategias comerciales.* Recuperado de: <http://www.blogdeviajes.com.ar/2015/01/13/el-futuro-de-couchsurfing-modelo-freemium-y-estrategias-comerciales/>
- Grupo CHL. (2015). *Grupo CHL.* Recuperado de: <http://grupochl.la/es/>
- Hessong, A. (2015). *Cómo calcular la ocupación de un hotel.* Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/calcular-ocupacion-hotel-como_93585/
- IEPI. (2015 a). *Conceptos.* Recuperado de: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>

- IEPI. (2015 b). *¿Qué es la propiedad Intelectual?*. Recuperado de: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- IEPI. (s.f.). *Estudio y análisis del sistema de franquicias existente en el Ecuador frente a la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder del Mercado*. Recuperado de: http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/5_estudio_analisis_del_sistema_franquicias_frente_la_lorcpm.pdf
- INEC. (2014). *Indicadores territoriales*. Recuperado de: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina2.php>
- Infofranquicias. (2015). *¿A que nos referimos con know-how en franquicias?*. Recuperado de: <http://www.infofranquicias.com/cd-7053/Know-How-franquicias.aspx>
- López, P. (2011, Febrero 17). *Los 'hostels', un alojamiento barato no solo para mochileros*. Recuperado de: <http://www.gmtmas100.com/2011/02/17/los-hostels-un-alojamiento-barato-no-solo-para-mochileros/>
- Ministerio de Turismo. (2011, Septiembre 16). *Reglamento general de actividades turísticas*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-DE-ACTIVIDADES-TUR%C3%8DSTICAS.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2013, Febrero 27). *Gastronomía quiteña combina historias, costumbres y sabores*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/gastronomia-quitena-combina-historias-costumbres-y-sabores/>
- Ministerio de Turismo. (2013). *Tras recibir el galardón de World Travel Awards, Quito es el destino Líder de Sudamérica 2013*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/tras-recibir-el-galardon-de-world-travel-awards-quito-es-el-destino-lider-de-sudamerica-2013/>
- Ministerio de Turismo. (2014, Diciembre a). *Principales indicadores de turismo, diciembre 2014*. Recuperado de: http://www.optur.org/estadisticas/Diciembre_boletin_2014.pdf
- Ministerio de Turismo. (2014, Junio 27 b). *Campaña All you need is Ecuador presenta cifras record*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/campana-all-you-need-is-ecuador-presenta-cifras-record/>
- Ministerio de Turismo. (2014, Noviembre 28 c). *Viceministro de Promoción socializa los resultados de la campaña All you need is Ecuador*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/447-millones-de-personas-impactadas-con-la-campana-all-you-need-is-ecuador/>

- Ministerio de Turismo. (2014, Septiembre 17 d). *La inversión turística en Ecuador se fortalece*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/la-inversion-turistica-en-ecuador-se-fortalece/>
- Ministerio de Turismo. (2015 a). *Reglamento General de la Ley de Turismo*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-General-Ley-de-Turismo.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015, Junio 01 b). Noticias. *Ecuador de calidad turística*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/programa-de-calidad-turistica/>
- Ministerio de Turismo. (2015 c). *Valores, misión, visión*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Ministerio de Turismo. (2015 d). *Servicios*. Recuperado de: <http://servicios.turismo.gob.ec/>
- Ministerio de Turismo. (2015 e). *Programa Nacional de Capacitación Turística*. Recuperado de: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/programa-nacional-de-capacitacion-turistica>
- Ministerio de Turismo. (2015 f). *Sistema de calidad de destinos Programa de adopción de criterios de turismo sostenible para destinos turísticos en Ecuador*. Recuperado de: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/sistema-de-calidad-destinos>
- Ministerio de Turismo. (2015 g). *Ecuador calidad turística*. Recuperado de: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ecuador-calidad-turistica>
- Ministerio de Turismo. (2015 h). *Ministra Naranjo presenta en Nueva York la campaña de expectativa de nueva etapa de All you need is Ecuador*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/tag/campana-all-you-need-is-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (2015 i). *Artistas de Feel again compartieron sus experiencias en Ecuador con medios de comunicación nacionales*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/tag/feel-again/>
- Ministerio de Turismo. (2015, Junio j). *Listado de empresas reconocidas por el Ministerio de Turismo con la placa Marca Q. Vigencia del reconocimiento a la calidad turística año 2015*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/EMPRESAS-RECONOCIDAS-CALIDAD-TUR%C3%8DSTICA-MARCA-Q-2015.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015 k). *Viaja primero Ecuador. Noticias*. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/tag/viaja-primero-ecuador/>

- Mi emprendimiento. (2015). *Ventajas y desventajas de adquirir una franquicia*. Recuperado de: <http://www.miemprendimiento.com/franquicias-ventajas-desventajas.htm>
- Núñez, E. (2010, Enero 1). *Lo primero que debes saber antes de comprar una franquicia*. Recuperado de: <http://www.fundapymes.com/blog/adquirir-franquicia-1/>
- Nrichmedia. (2015). *The power of testimonials: getting your customers to sell for you*. Recuperado de: <http://www.nrichmedia.com/articles/web/power-of-testimonials.php>
- Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.). *Cap.4 Análisis del punto de equilibrio*. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo4.pdf>
- PROECUADOR. (2014, a). *Perfil sectorial del turismo para el inversionista, 2014*. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_psi2014_turismo/
- PROECUADOR. (2014, b). *¿Por qué invertir en Ecuador?* Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir1/>
- PROMPERÚ. (2011). Servicios al exportador. *Perfil de Mercado de franquicias en Ecuador*. Recuperado de: <http://media.peru.info/siicex/resources/sectoresproductivos/762392829rad04155.pdf>
- Pymes y Autónomos. (2010, Julio, 15). *Los contratos de tracto sucesivo*. Recuperado de: <http://www.pymesyautonomos.com/legalidad/los-contratos-de-tracto-sucesivo>
- Quito Turismo. (2013). *Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2013*. Recuperado de: <http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito-encifras-2013.pdf>
- Quito Turismo. (2014, a). *Geografía/Ubicación*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/la-ciudad/informacion-turistica/geografia-ubicacion>
- Quito Turismo. (2014, b). *¿Qué visitar? La Mariscal*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/que-visitar/la-mariscal#>
- Quito Turismo. (2014, c). *¿Qué hacer? Parque El Ejido*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/que-hacer/deporte-y-parques/parque-el-ejido>
- Quito Turismo. (2014, d). *Lugares patrimoniales*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/que-visitar/quito-patrimonial/lugares-patrimoniales>

- Quito Turismo. (2014, e). ¿Qué visitar? *Centro Histórico*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/que-visitar/centro-historico#>
- Quito Turismo. (2014, f). ¿Qué comer? *Cocina quiteña*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/que-comer-en-quito/cocina-quitena>
- Quito Turismo. (2014, g). ¿Qué visitar? *Otros atractivos*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/que-visitar/otros-atractivos>
- Quito Turismo. (2014, h). *Quito Contemporáneo*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/la-ciudad/sobre-quito/historia-de-quito/quito-contemporaneo>
- Quito Turismo. (2014, i). Información turística. *Aeropuerto*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/la-ciudad/informacion-turistica/aeropuerto>
- Quito Turismo. (2014, j). *Reconocimiento a la calidad turística “Distintivo Q”*. Recuperado de: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/destacados/3-distintivo-q>
- Quito Turismo (2014, Junio 03 k). *23 Establecimientos turísticos recibieron el reconocimiento a la excelencia y calidad Distintivo Q*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/la-ciudad/noticias/noticias-actualidad-quito/25-distintivo-q>
- Quito Turismo. (2015, Junio 19, a). Boletines. *Quito obtuvo el premio Trip Advisor Traveller’s Choice, 2015*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/la-ciudad/noticias/boletines/quito-obtuvo-el-premio-tripadvisor-travellers-choice-2015>
- Quito Turismo. (2015, Septiembre 15, b). Boletines. *Quito, entre las mejores ciudades latinoamericanas para vivir*. Recuperado de: <http://www.quito.com.ec/la-ciudad/noticias/boletines/quito-entre-las-mejores-ciudades-latinoamericanas-para-vivir>
- Quito Turismo. (2015 d). *Estadísticas*. Recuperado de: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas>
- Quito Turismo. (2015 e). *Calidad Turística*. Recuperado de: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/destacados/3-distintivo-q>
- Quito Turismo. (2015, Mayo f). *Boletín Hotelero No. 108*. Recuperado de: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/65-datos-hoteleros>
- Quito Turismo. (2015 g). *Presentación SIIT 2015*. Recuperado de: ftp://mail.quito-turismo.gob.ec/Estadisticas_UIO/Quito%20en%20cifras/Presentacion%20SIIT%202015-vr17092015.pptx.

- Rodríguez, M. (2008 Junio). *¿Qué es un Hostel?*. Recuperado de: <http://www.diariodelviajero.com/alojamiento/que-es-un-hostel>
- Romero, D. (2013). *Franquicias en el Ecuador*. Recuperado de: <http://www.rap.com.ec/es/franquicias-en-el-ecuador>
- SENPLADES. (2012). Transformación de la matriz productiva Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano. Recuperado de: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENPLADES. (2014, Febrero 21). *INEC y SENPLADES presentan directorio de empresas*. Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/inec-y-senplades-presentan-directorio-de-empresas/>
- Serralta, A. (2015, Agosto 21). *Dos formas de convertirte en un franquiciado más feliz desde el primer momento*. Recuperado de: <http://www.franquiciadirecta.com/blog/dosformasdeconvertirteenunfranquiciadomasfelizdesdeelprimermomento/?r=4530>
- Tren Ecuador. (2015). *Rutas*. Recuperado de: <http://trenecuador.com/es/rutas/>
- Trip Advisor. (2015). *Hotels*. Recuperado de: <http://www.tripadvisor.com/Hotels>
- Villagrán, L. (2006, Febrero 1). *Franquicias: Reflexiones y aspectos legales*. Recuperado de: <http://www.aefran.org/expofranquiciasvirtual.html>
- Villagrán, L. (s.f. a). *Pasos recomendables antes de comprar una franquicia*. Recuperado de: <http://www.aefran.org/franquiciado.html>
- Villagrán, L. (s.f. b). *Aspectos legales de la franquicia en Ecuador*. Recuperado de: <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>
- Viaja primero Ecuador. (2015). *Viaja Ecuador*. Recuperado de: <http://www.viajaprimeroecuador.com.ec/>
- World Tourism Organization. (2011). *The power of youth travel. Volume 2*. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414574>
- World Tourism Organization. (2014). *Global report on adventure tourism*. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416622>
- Yeezy, K. (s.f.). *Get more clients: how to harness the power of testimonials*. Recuperado de: <http://www.hongkiat.com/blog/more-clients-with-testimonials/>

Periódicos

- ANDES. (2013, Febrero 28 a). La gastronomía quiteña ofrece a sus visitantes una fusión de historias, costumbres y sabores. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica*. Recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/turismo/gastronom%C3%ADa-quite%C3%B1a-ofrece-sus-visitantes-fusi%C3%B3n-historias-costumbres-sabores.html>
- ANDES. (2015, Marzo 31). Ecuador nombro al 2015 como el año de la calidad turística. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica*. Recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-nombro-2015-ano-calidad-turistica.html>
- ANSA. (2015, Octubre 28). Ecuador, 12 milioni dollari di export. *Agenzia Nazionale Stampa Associata*. Recuperado de: http://www.ansa.it/canale_expo2015/notizie/padiglioni/2015/10/28/ecuador-12-milioni-dollari-di-export_ffce4407-0c36-4b7f-b75d-e5e6f1231e8a.html
- Clarín. (2012). El Hostel para mochileros que hoy es internacional. *Diario Clarín Buenos Aires*. Recuperado de: http://www.clarin.com/zona/hostel-mochileros-hoy-internacional_0_770923021.html
- Conte, G. (2013, Febrero 6). Che Lagarto: los argentinos que triunfan en Brasil cuentan su secreto. *MDZ online*. Recuperado de: <http://www.mdzol.com/nota/446833-che-lagarto-los-argentinos-que-triunfan-en-brasil-cuentan-su-secreto/>
- El Comercio. (2012, Abril 16). Franquicias, la estrategia económica para invertir su dinero en un negocio rentable. *Suplemento comercial Diario El Comercio*. Recuperado de: <http://www.myvirtualpaper.com/doc/grupo-el-comercio/franquicias/2012041301/#1>
- El País. (2015, Enero 7). Conozca que es el ‘Couchsurfing’, una forma de viajar sin pagar. *Diario El País-Colombia*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/conozca-couchsurfing-forma-viajar-sin-pagar-hospedaje>
- Sosa G.. (2015, Marzo 31). La calidad turística será el sello del Ecuador en este año. *Diario El Ciudadano*. Recuperado de: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-calidad-turistica-sera-el-sello-del-ecuador-en-este-ano/>
- Machado, J. (2013, Febrero 7). En Ecuador podemos encontrar franquicias que tiene una inversión de \$12 mil hasta más de \$1 millón. *Diario Hoy*. Recuperado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/en-ecuador-podemos-encontrar-franquicias-que-tienen-una-inversion-de-12-mil-hasta-mas-de-1-millon-573615.html#sthash.6ZVjIxiL.dpuf>

Málaga, I. (2009, Septiembre 9). Mochileros, no solo en el equipaje traza su ruta. *Notiviajeros*. Recuperado de: <http://www.notiviajeros.com/2009/09/06/mochileros-no-solo-el-equipaje-traza-su-ruta/>

PP el verdadero. (2012, Abril 5). Tres vías de acceso para llegar a Quito. *Diario PP el verdadero*. Recuperado de: <http://www.ppelverdadero.com.ec/servicios/item/tres-vias-de-acceso-para-llegar-a-quito.html>

Wortzman, M. (2010). Couchsurfing: una nueva forma de viajar y gastar menos. *Diario La Nación-Argentina*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1254544-couchsurfing-una-nueva-forma-de-viajar-y-gastar-menos>

Papers

Codina, A. (s.f). *Diferencias en el uso del Análisis FODA. Causas y sugerencias*. Recuperado de: www.degerencia.com

Hirsch, J. (1996). *¿Qué es la Globalización?*. Recuperado de: <http://envia.xoc.uam.mx/tid/lecturas/Unidad%20II/Hirsch.pdf>

Pacheco, F. (2010). *Planeación estratégica* [Material de clase]. Organización y Métodos, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Pichincha.

Mateus, J. y Brasset D. (2002). *Globalización sus efectos y bondades*. Recuperado de: <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

Mora, J. (2013). *Razones financieras* [Material de clase]. Gestión financiera, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Pichincha.

Revistas

Alcázar. E. (2012, Octubre 1). Ventajas y desventajas de las franquicias. *Revista Soy entrepreneur*. Recuperado de: <http://m.soyentrepreneur.com/index.php?r=Site/redirect&template=74&do cid=2201>

Ekos. (2013, Junio). Franquicias, un negocio rentable. *Revista Ekos Negocios* (70). Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/677.pdf>

El emprendedor. (Febrero, 2012). Para comprara franquicias en Ecuador no hay que ser millonario. *Revista El Emprendedor*. Recuperado de: <http://www.elemprendedor.ec/franquicias-en-ecuador-entrevista-jorge-saltos/>

Entrepreneur. (1969, Diciembre 31). 7 Claves para comprar una franquicia. *Revista Soy Entrepreneur*. Recuperado de:

<http://www.soyentrepreneur.com/7-claves-para-comprar-una-franquicia.html>

Friedman, V. (2007, Junio 7). Google PageRank: what do we know about it?. *Smashing Magazine*. Recuperado de: <http://www.smashingmagazine.com/2007/06/google-pagerank-what-do-we-really-know-about-it/>

Gehl, D. (s.f.). How to effectively use testimonials. *Entrepreneur Magazine*. Recuperado de: <http://www.entrepreneur.com/article/83752>

Lynn, C. (2004, Febrero 12). Teoría y concepto de franquicia. *Revista Gestipolis*. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/teoria-y-concepto-de-franquicia/>

Quito Turismo. (2011). Guía turística. *Revista Experimenta Quito*. Recuperado de: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/material-turistico>

Quito Turismo. (2013). La experiencia del destino turístico. *Quito en cifras*. Recuperado de: <http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito-en-cifras-2013.pdf>

Entrevistas

Niquinga, E. Abogado, Asesor Jurídico, (2015). Contratos de Franquicia.

Mora, J. Docente universitario, (2015). Análisis Financiero

Videos

Ecuador Pavilion Expo Milano 2015. (2015, Octubre 27). *Grazie, Gracias, Thank you!*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/EcuadorExpoMilano2015/videos/vb.925195660833223/1045766582109463/?type=2&theater>

Quito Turismo. (2013, Julio 10 b). *Sea parte del Distintivo Q*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=glvrPyfs0GE>

Quito Turismo. (2013, Julio 10 c). *Distintivo Q, Reconocimiento a la calidad en el servicio al turista*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=uxigKXZ2R-k>

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

En..... a..... de..... de.....

REUNIDOS

De una parte D....., mayor de edad, con domicilio en..... calle....., quien actúa en nombre y representación de..... S.A (denominación, domicilio social, datos de inscripción en el RM, NIF...) (en adelante denominada franquiciador), en calidad de..... (cargo ostentado en la persona jurídica: Consejero delegado, Administrador...), según resulta de..... (mencionar si resulta de los Estatutos sociales o de una escritura posterior de nombramiento), con poderes suficientes para este acto.

(Si el franquiciador es una persona física, mencionar que obra por cuenta y en nombre propio).

Y de otra, D..... (denominado en lo sucesivo franquiciado), mayor de edad, con DNI número..... y domicilio en..... calle..... número.....(Si el franquiciado es una persona jurídica, mencionar los mismos datos que para el franquiciador).

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad de obrar necesaria para la firma del presente contrato y puestos previamente de acuerdo.

DECLARAN

a) El franquiciador es titular.....(mencionar las circunstancias de su titularidad en cuanto a Registro de la Propiedad Industrial, Registro Europeo...) de.....(mencionar la marca, rótulo del establecimiento) acreditados en el mercado como signos distintivos de.....(delimitar específicamente el producto o servicio objeto de la franquicia).

(Si el franquiciador es titular de otros derechos de propiedad industrial que formen parte del objeto de la franquicia mencionar, además de la calificación de los mismos y las circunstancias de su titularidad, el objeto específico al que se refieran en el ámbito de la franquicia. Esta precisión es necesaria incluso cuando el tal derecho no se transmita, pero se ceda el uso del bien en que se ha instrumentado, y. gr., patentes de inversión de una máquina de reparación de calzado, cuando este sea esencial al desarrollo de la actividad en que consista la franquicia).

b) El franquiciador ha desarrollado unos métodos específicos de distribución, diseño de los puntos de venta y gestión de los establecimientos, tal que en conjunto constituye un know comercial particular logrado mediante la inversión de medios económicos en investigación, así como en virtud de la larga experiencia en el sector, todo lo cual

ha condensado en el MANUAL "M" (mencionar que la titularidad que ostenta sobre el Manual deriva de ser el franquiciador su autor material e intelectual).

(Si el franquiciador ha desarrollado igualmente determinado know how relativo a procedimientos de fabricación, elaboración, manipulación, presentación...de productos, detallarlo convenientemente haciendo constar que también queda comprendido en el Manual.)

- c) En virtud de lo anterior el franquiciador ha alcanzado notorio prestigio comercial dado que sus clientes identifican los productos (servicios) "X", como garantía de calidad, y los establecimientos "X" dirigidos por profesionales altamente cualificados.
- d) El franquiciado ha sido seleccionado por el franquiciador para formar parte de su red de distribución y, después de haber recibido información suficiente del franquiciador, desea formar parte de la misma y ser adiestrado y asistido en el ejercicio (mencionar la actividad comercial al desarrollar por el franquiciado) dentro de los límites de este contrato.

(Si el franquiciado se compromete a utilizar determinados instrumentos máquinas en la explotación de la franquicia, detallarlo convenientemente).

- e) El franquiciado reconoce y admite la importancia que para el franquiciador y para los otros franquiciados tiene el mantenimiento de las características especiales del negocio descrito a fin de que la imagen de los establecimientos "X" no se vea deteriorada respecto al público.
- f) El franquiciado reconoce y admite la singular relación con el franquiciador y los beneficios mutuos que se derivan del mantenimiento de los criterios y política fijados por el franquiciador y de una apertura de comunicaciones y de amplia colaboración con otros franquiciados y con el franquiciador, así como la dependencia de cada uno de ellos para la fiel ejecución de los términos y condiciones de este acuerdo, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

EN CONSECUENCIA, considerando las premisas y convenios mutuos aquí convenidos, se acuerdan por y entre las partes los siguientes:

PACTOS

PRIMERO: El franquiciador concede por el presente documento al franquiciado, y este a su vez, también por el presente documento, acepta una franquicia como franquiciado de "X" según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en:

1.º La autorización para la distribución (producción/distribución) de los productos (servicios) "X" (si se trata de una franquicia multimarcas mencionar únicamente el género de actividad y el tipo de productos en abstracto, v. gr. Productos microinformáticos, si es posible o muy costoso hacer una relación de los mismos) en el

local del franquiciado (mencionar en qué concepto dispone del local, propiedad, arrendamiento...) descrito en este contrato.

2.º La utilización por el franquiciado del know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el MANUAL "M".

3.º El uso por el franquiciado de los signos distintivos propiedad del franquiciador consistentes en (detallamos convenientemente, marcas, rótulos, logotipos...) siempre en conexión con los productos (servicios) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

(Si ha sido necesaria la licencia de otros derechos de propiedad industrial mencionar las circunstancias detalladamente.)

4.º La prestación por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial durante la vigencia del acuerdo en los términos que más adelante se detallan.

SEGUNDO: La concesión de la presente franquicia no supone en ningún caso la creación de un vínculo laboral entre el franquiciador y el franquiciado. Al contrario, la franquicia otorgada por el presente se configura como negocio propio del franquiciado, que éste conducirá a su propio riesgo y ventura asumiendo los resultados del mismo.

El franquiciado no está autorizado a presentarse como socio, agente o representante del franquiciador, ni tendrá ninguna representación, expresa o tácita, para actuar en su nombre.

Ningún acuerdo, pacto o promesa, declaración o actuación de cualquier clase efectuados por el franquiciado con infracción de lo dispuesto en el párrafo anterior, vinculará al franquiciador en modo alguno siendo el franquiciado el único responsable frente a terceros por tales actuaciones.

TERCERO: El franquiciado explotará la franquicia concedida en (mencionar el ámbito territorial y su extensión, es decir, zona de una ciudad, ciudad, provincia, alquilado...) sito en (calle, número, extensión...). Se adjunta plano firmado por las partes.

El franquiciador se obliga a no otorgar ninguna otra franquicia "X" en dicho ámbito territorial, de modo que en una distancia no inferior a (precisar distancia respecto a un ulterior establecimiento franquiciado) no exista otro negocio de iguales características y objeto negocial con el signo distintivo del franquiciador. Igualmente se obliga a no distribuir por él mismo los productos (servicios) objeto de la franquicia, así como a impedir la competencia activa, de otros franquiciados sobre ese territorio. No se obliga, sin embargo, a impedir que otros franquiciados atiendan a clientes no solicitados procedentes del mismo.

CUARTO: El franquiciado se abstendrá de abrir una segunda tienda, ya dentro, ya fuera del territorio expresado, así como, en general, de ejercer un comercio similar al que es objeto de la franquicia durante la vigencia de este contrato, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

Del mismo modo se abstendrá de ejercer un comercio similar a l que es objeto de esta franquicia durante un año después de la expiración del contrato en el territorio donde haya explotado la franquicia, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

A estos efectos, se considerarán personas físicas interpuestas los parientes del franquiciado hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad en línea recta, ascendente o descendente, y hasta el octavo grado de consanguinidad o afinidad en línea colateral.

Se considerarán personas jurídicas interpuestas aquellas en las que el franquiciado o alguna persona interpuesta según la anterior numeración, ostenten aislada o separadamente un porcentaje superior al % del capital social o tenga invertidos de otro modo recursos que excedan de dicho porcentaje o tengan el poder o la facultad efectiva de dirigir los asuntos sociales.

Es facultad del franquiciador decidir cuando se da esta competencia entre marcas.

QUINTO: El franquiciado está obligado a decorar el local previsto en este contrato ateniéndose estrictamente a las directrices suministradas por el franquiciador en el proyecto.....de....., a tal fin es obligación del franquiciador ponerle en contacto con el Gabinete de Diseño y Decoración designado por el franquiciador al efecto.

El franquiciador reconoce por el presente contrato que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre el proyecto de la tienda "T", diseños de decoración, concepción de módulos..., corresponden en exclusiva al franquiciador.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los mismos sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado.

En especial, son obligaciones del franquiciado a este respecto:

1. Invertir los medios económicos y financieros necesarios para ejecutar el Proyecto de Decoración de la tienda "T", de conformidad con diseños y Proyecto propiedad del franquiciador.

A este fin, el franquiciado contratará a su exclusivo coste, los servicios del Gabinete de Diseño y Decoración sugerido por el franquiciador, comprometiéndose a ejecutar las obras que fueren necesarias en el interior y exterior del local a sus propias expensas. La falta de pago por el franquiciado del importe de las obras y honorarios en la forma y plazos pactados con el Gabinete de Diseño y Decoración, dará lugar a la terminación del presente contrato.

2. No alterar, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, el diseño de la tienda "T", comprometiéndose a mantenerla siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

3. Obtener a su costa cualesquiera licencias o permisos municipales o de cualquier otra índole o exigidos por la Administración de cualquier grado para la ejecución de las obras, la apertura del local y su explotación comercial.
4. Mantener sobre la tienda "T" la calidad de (propietario, arrendatarios...)
5. Cumplir todas las obligaciones contractuales y fiscales derivadas de la tendencia del local donde se asienta aquella con toda exactitud y puntualidad.

SEXTO: La presente franquicia comenzará su vigencia el día de la firma de este contrato, según se expresa en el encabezamiento, y continuará en vigor por un período de.....años, finalizando por tanto el día.....de.....de.....

Este contrato se prorrogará automáticamente por sucesivos períodos de un año a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra por escrito con.....meses de antelación a la fecha de vencimiento inicial o de cada período de prórroga, su deseo de no renovarlo.

SEPTIMO: El franquiciador se obliga a ceder el uso de (detallar convenientemente los signos distintivos) en la forma legalmente prevista a favor del franquiciado.

El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la titularidad de (detallar convenientemente los signos distintivos), y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con los productos (servicios, actividad) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

El franquiciado se abstendrá de utilizar como símbolo, marca, rótulo..., cualquier signo distintivo diferente de los aprobados por el franquiciador para su uso en el ámbito de la franquicia.

OCTAVO: El franquiciado reconoce por el presente contrato el derecho que sobre el know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el Manual "M" ostenta en exclusiva el franquiciador, y se compromete a utilizarlo en la gestión de su establecimiento con exclusión de otros, explotando la franquicia en todo momento de acuerdo con las directrices del Manual "M".

Si ha existido transmisión de otros derechos de propiedad industrial hacerlo constar convenientemente, consignando una cláusula en términos semejantes a los de las anteriores.)

(Si el franquiciado se ha obligado a la utilización de determinados instrumentos o máquinas para explotar la franquicia, enumerarlos adecuadamente efectuando una descripción de los mismos. También es necesario hacer constar el concepto, las circunstancias y a la contraprestación, en virtud de los cuales el franquiciado se halla facultado al uso:

"El franquiciado se halla obligado a utilizar la máquina "X" y elementos complementarios propiedad del franquiciador en la explotación de la franquicia.

La máquina "X" será siempre propiedad del franquiciador, quien la mantendrá en perfecto estado de funcionamiento y la cambiará y sustituirá por otra si sufriera daños.

El franquiciado abonará al franquiciador en concepto de la máquina "X" la cantidad de pesetas (mensuales, trimestrales...)

El franquiciado utilizará los servicios técnicos del franquiciador para las periódicas revisiones de la máquina "X" y para las posibles reparaciones de la misma, absteniéndose de cualquier manipulación en el supuesto de que sufriera roturas o paros...)

El franquiciado reconoce el carácter confidencial y reservado de la información y know how (comercial, comercial/técnico) recibidos del franquiciador y condensado en el Manual "M", y por ello se obliga:

1. A no divulgar a terceros el contenido de los documentos recibidos del franquiciador, ni los conocimientos que este le transmita durante la vigencia de este contrato o en un período de.....años a partir de su terminación.
2. A no aplicar el know how recibido del franquiciador a otros negocios propios ni durante la vigencia de este contrato ni durante un plazo de.....años a partir de su terminación.

A este respecto son obligaciones del franquiciador:

1. Entregar al franquiciador el Manual "M" en el que se contienen las especificaciones relativas al know how (comercia, comercia/técnico) desarrollado por el franquiciador.
2. Entregar el franquiciado cualquier modificación o adición al Manual "M".
3. Mantener informado al franquiciado de cualesquiera desarrollos técnicos conseguidos por el franquiciador en relación a las materias contenidas en el Manual y, en general, a asesorarle de modo continuo fin de que pueda aplicar debidamente las instrucciones que consta en el Manual, tanto de la puesta en marcha del negocio como de la gestión integral del establecimiento en su fase de funcionamiento.
4. Facilitar el franquiciado asesoramiento y orientación en relación al reclutamiento, entrenamiento y gestión del personal dependiente del franquiciado.
5. Realizar visitas periódicas al negocio franquiciado sirviéndose de personal técnicamente cualificado a fin de solventar los problemas que puedan plantearse al franquiciado o a sus empleados. Con el objeto de dejar constancia de las mismas, se extenderá un breve memorandum de su periodicidad y del objeto de la asistencia prestada.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los documentos anteriormente citados sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado, siempre que ello no implique alteración sustancial del contenido contractual.

NOVENO: Es obligación del franquiciado comunicar al franquiciador toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación de la franquicia y concederle a él y a otros franquiciados una licencia no exclusiva sobre el know how que pudiera resultar de dicha experiencia.

DÉCIMO: Es obligación del franquiciado informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los infractores o asistir al franquiciado en cualquier acción legal que decida intentar contra aquellos.

Es obligación del franquiciador cuidar del mantenimiento de (mencionar los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial transmitidos) de su propiedad, a fin de que no exista problema alguno para el franquiciado en cuanto a su uso.

UNDÉCIMO: A la terminación de este contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado dejará de usar (detallar convenientemente los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial concedidos), así como cualquiera letreros, mobiliario, máquinas, tarjetas, materiales de exhibición, promoción o publicidad que contengan la mención "X" o que puedan ser asociados con la imagen de la marca.

El franquiciado entregará al franquiciador todos los letreros, expositores y material de exhibición, promoción y publicidad que contengan (detallar convenientemente los signos distintivos).

DUODÉCIMO: Es obligación del franquiciador entregar al franquiciado el Libro de Productos "X".

Es obligación del franquiciado garantizar al franquiciador la exclusividad en el aprovisionamiento de productos. A tal efecto el franquiciado contratará exclusivamente con los proveedores que, en cada caso y para cada producto, señale el franquiciador.

El franquiciado comprará los productos "X" exclusivamente a los proveedores que el franquiciador designe en los términos anteriores estableciendo con los mismos los oportunos contratos de suministro.

(Esta cláusula de aprovisionamiento obligatorio, puede ser sustituida por una exclusiva a favor del franquiciador, si él es fabricante, sin embargo sólo es válida tratándose de productos de marca. Si la franquicia es "multimarcas" la licitud del pacto exigirá que la especial naturaleza de los productos impida que el franquiciador establezca o aplique normas objetivas de calidad. Siendo ello posible, el franquiciado debe ser libre, en principio, de abastecerse de productos de calidad equivalente, vid.texto.

Este razonamiento puede aplicarse a los productos en el marco de la prestación de servicios.

En este ámbito, así como en las franquicias industriales tienen una especial importancia los ingredientes y materiales utilizados en la elaboración del producto, a veces, lo relevante no son tanto los ingredientes como la manera de combinarlos, de ahí que en determinadas franquicias el franquiciador se reserve la fórmula, concediendo al

franquiciado sólo la facultad de añadir ciertos elementos a fin de lograr el producto último. Tratándose de la prestación de servicios, se dan franquicias donde incluso el franquiciado debe únicamente por ejemplo, calentar y empaquetar el producto según las indicaciones del franquiciador.

Según la modalidad de que se trate el contrato debe detallar convenientemente cual es el ámbito de discrecionalidad de que goza el franquiciado.

La falta de pago a los proveedores por parte del franquiciado dará derecho al franquiciador a terminar este contrato sin más requisito que notificar fehacientemente al franquiciado la decisión de finalizarlo con un preaviso de.....meses.

Durante la vigencia de este contrato, el franquiciado se abstendrá de participar directa o indirectamente en la fabricación, distribución, representación, promoción y venta de cualesquiera productos que sean competidores con los productos del franquiciador.

Al término del contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado debe entregar al franquiciador el Libro de Productos "X".

DECIMOTERCERO: Es obligación del franquiciado actuar con la máxima diligencia para optimizar el volumen de negocios de la Tienda "T". Sin perjuicio de ello, se considerará como obligación esencial de este contrato la consecución por el franquiciado de un volumen mínimo de ventas igual al precio medio de.....(productos /servicios objeto del contrato), durante los.....primeros meses de duración del presente contrato.

Para periodos sucesivos, el volumen mínimo de ventas será la cantidad resultante de revisar el volumen mínimo de ventas del periodo de.....meses anterior por el incremento del Índice de precios al consumo para la ciudad y el sector (actividad a la que se refiere la franquicia) en que esté establecida la franquicia, con respecto al citado período de tiempo.

DECIMOCUARTO: El franquiciado se obliga a someter al consentimiento del franquiciador la publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad en las que el franquiciador entienda que los franquiciados deben tomar parte, destinando para tales campañas una cantidad equivalente, como máximo, al.....por 100 del volumen de ventas netas hechas por el franquiciador en el último (trimestre, semestre...).

DECIMOQUINTO: Es obligación del franquiciado concertar a su costa una póliza de seguros de daño y responsabilidad civil que cubra suficientemente el local (y los productos, máquinas, instrumentos, materiales...en el expuesto o almacenados).

DECIMOSEXTO: El franquiciado fijará libremente los precios de venta al público de los productos (servicios), si bien el franquiciador, para evitar, perjuicios a la reputación e identidad de la cadena franquiciada, recomienda que no sean estos superiores a los sugeridos con carácter general para todos sus franquiciados.

A fin de facilitar la labor del franquiciado en este sentido, el franquiciador le comunicará los precios sugeridos de venta para cada producto/servicio y en cada momento.

DECIMOSÉPTIMO: En contraprestación a la concesión de la franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador los siguientes cánones:

1. Un canon de entrada de franquicia por una sola vez pagadero a la firma de este contrato por importe de.....millones de pesetas mediante la entrega de un cheque número.....contra su cuenta corriente (mención de la entidad de crédito) con fecha del día de hoy (o en efectivo metálico), de cuya entrega sirve el presente documento como más formal recibo.
2. Un canon periódico (anual, mensual, trimestral) equivalente al.....por 100 de su facturación total.....(anual) incluyéndose dentro de ella el IVA percibido de sus clientes y deducido el soportado y pagado a sus proveedores, que será satisfecho al franquiciador dentro de los.....días siguientes a la entrega de la correspondiente factura junto con el IVA a cuyo pago está sujeto el franquiciado por imperativo legal.

DECIMOCTAVO: Al objeto de practicar las liquidaciones de cánones, el franquiciado facilitará al franquiciador los datos necesarios para determinar el volumen de ventas de.....(productos/servicios) en el período (trimestral, semestral...) que corresponda.

El franquiciador tendrá derecho a examinar la contabilidad del franquiciado en su local y en horas en que el mismo permanezca abierto al público. En general, para permitirle comprobar que el franquiciado cumple con todas las obligaciones asumidas en virtud de este contrato, el franquiciador tendrá derecho a efectuar controles periódicos y sin previo aviso al franquiciado en el establecimiento "T", incluyendo los productos (procedimientos de elaboración y manipulación de productos) y los servicios prestados a la clientela en el horario de apertura al público.

DECIMONOVENO. El presente contrato se celebra en consideración a la persona del franquiciado y en consecuencia no podrá este transmitir, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, los derechos y obligaciones que para él se derivan del mismo.

El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero a su libre elección, pero vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el cesionario/franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del cedente.

(Es conveniente que se prevea también la obligación del franquiciador de informar al franquiciado sobre los cambios acaecidos en su estructura empresarial, esto es, a efectos del Derecho de la Competencia, si va a ejercer determinado control sobre otras empresas o si va a ser ejercido sobre él)

VIGÉSIMO: Sin perjuicio de las causas generales de terminación previstas en la legislación vigente, son causas de extinción del presente contrato las siguientes:

1. El incumplimiento por cualquiera de las partes de cualquiera de las obligaciones asumidas por la formalización de este contrato.

2. La liquidación, disolución, muerte o cese en el negocio y la incapacitación en el caso de la persona física del franquiciado.

(Se puede preverse la posibilidad de subrogación contractual en el supuesto de fallecimiento o incapacitación del franquiciado persona física a favor de su cónyuge o uno de sus descendientes.)

3. La insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o procedimiento concursal y la expropiación o embargo de una parte sustancial de los activos en que se vea envuelta cualquiera de las partes.

4. El vencimiento del plazo originario o las prórrogas en la forma prevista en este contrato.

5. El retraso del franquiciado en más de.....meses en comenzar la explotación del negocio.

6. El incumplimiento por el franquiciado de las obligaciones derivadas de contratos firmados con los proveedores de productos.

7. El retraso por parte del franquiciado en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas previstas en este contrato por término superior a días a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador.

8. El no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto el know how condensado en el Manual "M" y los conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador, así como el hecho de que cuestione o impugne la titularidad o validez de cualquiera de los derechos de propiedad industrial o intelectual objeto de la franquicia.

VIGÉSIMO PRIMERO: En el supuesto de expiración contractual por cualquier causa que fuere, el franquiciador puede optar entre readquirir del franquiciado los productos objeto de la franquicia que en ese momento se hallen en su poder, o bien permitir al franquiciado que los venda autorizándole al uso.....(mencionar los signos distintivos en concreto se le autoriza a utilizar) durante un máximo de.....meses.

Si opta por la readquisición el precio de los productos se fijará según su valor de mercado en el día en que se produzca la terminación del convenio.

Si el franquiciador no manifiesta de forma terminante la opción a favor de una de estas dos alternativas., se entenderá que ha concedido la autorización de ventas en los términos anteriores.

VIGÉSIMO SEGUNDO: El franquiciado es consciente y efectuará todas las inversiones y desembolsos económicos comprendidos en este contrato teniendo plena conciencia de las pérdidas que puedan producirse por la extinción o terminación del mismo, y asume el riesgo que estas comportan.

No obstante ello, si por cualquier causa que fuera, el contrato termina sin que haya mediado una duración razonable para que el franquiciado haya amortizado las inversiones y gastos a los que le sujeta este convenio, el franquiciador fijará una compensación en su favor. (Puede ser un porcentaje del derecho de entrada).

VIGÉSIMO TERCERO: El franquiciado es consciente de su cualidad de empresario independiente. No obstante ello, si en razón de su condición de usuario de los signos distintivos del franquiciador, crea o desarrolla una clientela que luego, por efecto de la terminación del contrato, no se puede conservar en tanto sigue a la marca (rótulo...), beneficiando por ello al franquiciador de forma exclusiva, se compromete este a compensar a aquél.

(Esta previsión es especialmente importante cuando existe cláusula de no competencia postcontractual. Puede fijarse un porcentaje del derecho de entrada.)

VIGÉSIMO CUARTO: En el caso de que cualquiera de las previsiones contenidas en este acuerdo se convierta en razón de litigio para cualquiera de las partes o si la terminación del acuerdo o la procedencia o montante de las compensaciones fijadas por el franquiciador no logran la aquiescencia del franquiciado, la cuestión se determinará por arbitraje de derecho ante la Asociación de Arbitraje "X". El nombramiento de árbitros y el procedimiento de arbitraje se llegará a cabo de acuerdo con las reglas vigentes en el momento en cuestión en la AAX.

(Esta cláusula de arbitraje puede sustituirse por un pacto de sumisión, dentro de los límites legales, a determinado juzgado o tribunal.)

En testimonio de lo cual, las partes que celebran este acuerdo han formalizado y sellado el mismo firmándolo por duplicado y a un solo efecto al igual que el Manual "M" en el lugar y fecha del encabezamiento.

.....S.A
(franquiciador)

Firmado por.....
En nombre y representación de.....S.A

.....
(testigo)
.....
(testigo)

.....
(franquiciado)
.....
(franquiciado)

ANEXO 2

MATERIA PRIMA

| Materia Prima | | | | | |
|----------------|--------|----------|------------------|--------------------------------|-------------|
| Concepto | Unidad | Cantidad | Valor por unidad | costo por módulo materia prima | costo anual |
| Leche | Lts | 10 | 1.10 | 11.00 | 330.00 |
| Café | u | 2 | 2.30 | 4.60 | 138.00 |
| Te | u | 3 | 1.00 | 3.00 | 90.00 |
| Fruta | Caja | 1 | 6.22 | 6.22 | 186.60 |
| Cereal | u | 2 | 3.50 | 7.00 | 210.00 |
| Pastel | u | 3 | 15.00 | 45.00 | 1,350.00 |
| Pan | u | 1 | 0.15 | 0.15 | 4.50 |
| Jugo | Lts | 5 | 0.50 | 2.50 | 75.00 |
| Mermelada | u | 5 | 1.62 | 8.10 | 243.00 |
| Mantequilla | u | 1 | 1.50 | 1.50 | 45.00 |
| Cocoa | u | 1 | 1.50 | 1.50 | 45.00 |
| Azúcar | u | 1 | 3.00 | 3.00 | 90.00 |
| Subtotal | | | | | 2,807.10 |
| Imprevistos 2% | 0.02 | | | | 56.14 |
| Total | | | | | 2,863.24 |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

ANEXO 3

ROLES DE PAGO

| | | Horas extras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|------------------------------|--------------|------|------|---------------------|--------------|-------|---------------------|------|------|----------------------|-------|----------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|------------|----------------|-----------|--|--|
| Nómina | Cargo | S. B. U. | 50% | Cant | Total Extras 50% | 25% noche | Cant | Total Extras 25% | 100% | Cant | Total Extras 100% | IESS | Subsidio familiar | Subsidio de antigüedad | Total Ingreso mensual | Total ingreso anual | 13° remuneración | 14° remuneración | Vacaciones | Total anual | | | |
| 1 | D. ADMINISTRATIVO Y FINANZAS | 600.00 | 3.75 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.00 | 0.00 | 0.00 | 56.57 | 0.00 | 0.00 | 600.00 | 7,200.00 | 600.00 | 354.00 | 600.00 | 8,754.00 | | | |
| 2 | D. RELACIONES PUBLICAS | 500.00 | 3.13 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 4.17 | 0.00 | 0.00 | 47.14 | 0.00 | 0.00 | 500.00 | 6,000.00 | 500.00 | 354.00 | 500.00 | 7,354.00 | | | |
| 3 | ASIS. DE MANTENIMIENTO | 354.00 | 2.21 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2.95 | 0.00 | 0.00 | 33.37 | 0.00 | 0.00 | 354.00 | 4,248.00 | 354.00 | 354.00 | 354.00 | 5,310.00 | | | |
| 4 | ASIS. DE COCINA | 177.00 | 1.11 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.48 | 0.00 | 0.00 | 16.69 | 0.00 | 0.00 | 177.00 | 2,124.00 | 177.00 | 354.00 | 177.00 | 2,832.00 | | | |
| 5 | RECEPCIONISTA 1 | 354.00 | 2.21 | 8.00 | 17.70 | 1.84 | 45.00 | 82.97 | 2.95 | 0.00 | 0.00 | 33.37 | 0.00 | 0.00 | 454.67 | 5,456.03 | 454.67 | 354.00 | 454.67 | 6,719.36 | | | |
| 6 | RECEPCIONISTA 2 | 354.00 | 2.21 | 0.00 | 0.00 | 1.84 | 45.00 | 82.97 | 2.95 | 0.00 | 0.00 | 40.86 | 0.00 | 0.00 | 436.97 | 5,243.63 | 436.97 | 354.00 | 436.97 | 6,471.56 | | | |
| 7 | RECEPCIONISTA 3 | 354.00 | 2.21 | 0.00 | 0.00 | 1.84 | 45.00 | 82.97 | 2.95 | 0.00 | 0.00 | 33.37 | 0.00 | 0.00 | 436.97 | 5,243.63 | 436.97 | 354.00 | 436.97 | 6,471.56 | | | |
| 8 | RECEPCIONISTA 4 | 354.00 | 2.21 | 0.00 | 0.00 | 1.84 | 45.00 | 82.97 | 2.95 | 0.00 | 0.00 | 33.37 | 0.00 | 0.00 | 436.97 | 5,243.63 | 436.97 | 354.00 | 436.97 | 6,471.56 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | SUBTOTAL | 50,384.05 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2% imprevistos | 1,007.68 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL | 51,391.73 | | |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

ANEXO 4

PERFIL Y FUNCIONES

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|--------------------------------------|--|--|
| DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO | | * Responsable de la planificación, ejecución e información financieras |
| | FORMACIÓN: Contador Certificado, Administrador de Empresas, Ing. En Finanzas, Lic. en Contabilidad, Afines | * Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa. |
| | APTITUDES | * Responsable y catalizador de las nuevas actuaciones financieras que se van a llevar a cabo. |
| | Dinámico, Ordenado, Responsable, Honesto. | * Implementar buenas y pioneras estrategias, por ejemplo para asegurar un eficiente aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa, para sacar el máximo partido de los mismos. |
| | HORARIO DE TRABAJO: tiempo completo | * Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa |
| | SEXO: Indiferente | * Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa |
| | | * Dirigir las decisiones financieras de la empresa, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos de la empresa. |
| | | Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades operacionales del hotel |
| | | Designar todos los cargos a personal apto para el puesto. |
| | | • Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales. |
| | | • Crear y mantener buenas relaciones con los clientes externos e internos y proveedores para mantener el buen funcionamiento del hotel. |
| | | • Encargarse de la elaboración y el cierre de los contratos y de dar a conocer las cláusulas del mismo; en especial cuando son grupos y agencias de viaje. |
| | | • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Encabezando y dirigiendo las reuniones programadas. |
| | | • Solucionar los posibles problemas que pudieran presentarse con los clientes tanto internos como externos. |
| | | • Revisar los estados económicos y estados financieros del establecimiento. |

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|---------------------------------|---|--|
| DIRECTOR DE RELACIONES PUBLICAS | | * Gestión de las comunicaciones internas |
| | FORMACIÓN: Relacionador Publico, Afines | * Gestión de las comunicaciones externas |
| | APTITUDES | * Fomento del crecimiento institucional |
| | Dinámico, Responsable, Don de Gente | * Organización de eventos |
| | HORARIO DE TRABAJO: medio tiempo | * Planes de responsabilidad social |
| | SEXO: Indiferente | * Manejar redes de contactos |
| | | * Entablar acuerdos con empresas turísticas y lugares de ocio. |
| | | * Establecer paquetes turísticos diurnos y nocturnos |

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|------------------------------|---|----------------------------|
| ASISTENTE DE COCINA Y COCINA | FORMACIÓN: | * Preparación del desayuno |
| | Bachiller o Educación Básica | * Limpieza de la cocina |
| | APTITUDES | * Adecuar el desayunador |
| | Dinámico, Responsable, Honesto, Que sepa acatar ordenes | |
| | HORARIO DE TRABAJO: Por horas de 7:00 am a 11:00 am | |
| | SEXO: Indiferente | |

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|---------------|---|-------------------------------------|
| RECEPCIONISTA | FORMACIÓN: | * Contestar teléfono |
| | Universitario, bilingüe | * Proceso de check in & check out |
| | APTITUDES | * Difusión de actividades |
| | Dinámico, Responsable, Honesto, Que sepa acatar ordenes | * Atención personalizada al cliente |
| | HORARIO DE TRABAJO: turnos rotativos de 6:00 am a 2:00pm; de 2:00 pm a 10:00pm; de 10:00pm a 6:00am | * Encargado administrativo |
| | SEXO: Indiferente | |

| CARGO | PERFIL | FUNCIONES |
|----------------------------|--|---|
| ASISTENTE DE MANTENIMIENTO | FORMACIÓN: | * limpieza de habitaciones y áreas publicas |
| | Bachiller o Educación Básica | * Informar acerca de descomposiciones en las áreas |
| | APTITUDES | |
| | Responsable, Honesto, Activo, Que sepa acatar ordenes | * Hacerse cargo de las llaves de las habitaciones |
| | HORARIO DE TRABAJO: Horario completo | * Hacerse cargo de objetos perdidos |
| | SEXO: Indiferente | * Inventario y suministro de suministros |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

ANEXO 5

SUMINISTROS Y MATERIALES INDIRECTOS

| Suministros y materiales indirectos | | | |
|-------------------------------------|----------|-----------------|---------------|
| Concepto | Cantidad | Precio unitario | consumo anual |
| A: Suministros | | | |
| Energía Eléctrica (Kwh) | | 150.00 | 1,800.00 |
| Agua (m ³) | | 100.00 | 1,200.00 |
| Internet | | 100.00 | 1,200.00 |
| Subtotal A | | | 4,200.00 |
| B: Materiales indirectos | | | |
| Objetos de limpieza | 1.00 | 5.00 | 1,800.00 |
| almohadas | 60.00 | 5.00 | 300.00 |
| cobijas | 65.00 | 15.00 | 975.00 |
| ropa blanca | 65.00 | 13.00 | 845.00 |
| | | | |
| Subtotal B | | | 3,920.00 |
| Subtotal A+ B | | | 8,120.00 |
| Imprevistos 2% | 0.02 | | 162.40 |
| Total | | | 8,282.40 |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

ANEXO 6

GASTOS FINANCIEROS

| | | | |
|---------------------|----------|--|-------------------------------------|
| Valor a Financiar = | 19,884 | | $i = si \times i \times 1$ |
| interés anual= | 9.75% | | |
| Plazo de 10 años | | | |
| pagos semestrales | | | |
| int. semest. | 0.008125 | | $a = \frac{Ci(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$ |
| n= 10 x 2 =10 | | | |
| n= | 120 | | |
| Interes año 1= | 1,884 | | |
| a= | 260 | | 1,884 |

| # de Pago | Saldo insoluto | Pago semestral | Interés | Capital |
|-----------|----------------|----------------|---------|---------|
| 0 | 19,884 | | | |
| 1 | 19,785 | 260 | 162 | 98 |
| 2 | 19,686 | 260 | 161 | 99 |
| 3 | 19,586 | 260 | 160 | 100 |
| 4 | 19,485 | 260 | 159 | 101 |
| 5 | 19,384 | 260 | 158 | 102 |
| 6 | 19,281 | 260 | 157 | 103 |
| 7 | 19,178 | 260 | 157 | 103 |
| 8 | 19,073 | 260 | 156 | 104 |
| 9 | 18,968 | 260 | 155 | 105 |
| 10 | 18,862 | 260 | 154 | 106 |
| 11 | 18,756 | 260 | 153 | 107 |
| 12 | 18,648 | 260 | 152 | 108 |
| 13 | 18,540 | 260 | 152 | 109 |
| 14 | 18,430 | 260 | 151 | 109 |
| 15 | 18,320 | 260 | 150 | 110 |
| 16 | 18,209 | 260 | 149 | 111 |
| 17 | 18,097 | 260 | 148 | 112 |
| 18 | 17,984 | 260 | 147 | 113 |
| 19 | 17,870 | 260 | 146 | 114 |
| 20 | 17,755 | 260 | 145 | 115 |
| 21 | 17,639 | 260 | 144 | 116 |
| 22 | 17,522 | 260 | 143 | 117 |
| 23 | 17,405 | 260 | 142 | 118 |
| 24 | 17,286 | 260 | 141 | 119 |
| 25 | 17,167 | 260 | 140 | 120 |
| 26 | 17,046 | 260 | 139 | 121 |
| 27 | 16,925 | 260 | 138 | 122 |
| 28 | 16,802 | 260 | 138 | 123 |
| 29 | 16,679 | 260 | 137 | 124 |
| 30 | 16,554 | 260 | 136 | 125 |
| 31 | 16,428 | 260 | 135 | 126 |
| 32 | 16,302 | 260 | 133 | 127 |
| 33 | 16,174 | 260 | 132 | 128 |
| 34 | 16,046 | 260 | 131 | 129 |
| 35 | 15,916 | 260 | 130 | 130 |
| 36 | 15,785 | 260 | 129 | 131 |
| 37 | 15,654 | 260 | 128 | 132 |
| 38 | 15,521 | 260 | 127 | 133 |
| 39 | 15,387 | 260 | 126 | 134 |
| 40 | 15,252 | 260 | 125 | 135 |
| 41 | 15,116 | 260 | 124 | 136 |
| 42 | 14,979 | 260 | 123 | 137 |
| 43 | 14,840 | 260 | 122 | 138 |
| 44 | 14,701 | 260 | 121 | 139 |
| 45 | 14,560 | 260 | 119 | 141 |
| 46 | 14,419 | 260 | 118 | 142 |
| 47 | 14,276 | 260 | 117 | 143 |
| 48 | 14,132 | 260 | 116 | 144 |
| 49 | 13,986 | 260 | 115 | 145 |
| 50 | 13,840 | 260 | 114 | 146 |
| 51 | 13,692 | 260 | 112 | 148 |
| 52 | 13,544 | 260 | 111 | 149 |
| 53 | 13,394 | 260 | 110 | 150 |
| 54 | 13,243 | 260 | 109 | 151 |
| 55 | 13,090 | 260 | 108 | 152 |
| 56 | 12,936 | 260 | 106 | 154 |
| 57 | 12,782 | 260 | 105 | 155 |
| 58 | 12,625 | 260 | 104 | 156 |
| 59 | 12,468 | 260 | 103 | 157 |
| 60 | 12,309 | 260 | 101 | 159 |

| | | | | |
|-----|--------|---------------------|--------|-----|
| 61 | 12,149 | 260 | 100 | 160 |
| 62 | 11,988 | 260 | 99 | 161 |
| 63 | 11,825 | 260 | 97 | 163 |
| 64 | 11,661 | 260 | 96 | 164 |
| 65 | 11,496 | 260 | 95 | 165 |
| 66 | 11,329 | 260 | 93 | 167 |
| 67 | 11,161 | 260 | 92 | 168 |
| 68 | 10,992 | 260 | 91 | 169 |
| 69 | 10,821 | 260 | 89 | 171 |
| 70 | 10,649 | 260 | 88 | 172 |
| 71 | 10,476 | 260 | 87 | 173 |
| 72 | 10,301 | 260 | 85 | 175 |
| 73 | 10,125 | 260 | 84 | 176 |
| 74 | 9,947 | 260 | 82 | 178 |
| 75 | 9,768 | 260 | 81 | 179 |
| 76 | 9,587 | 260 | 79 | 181 |
| 77 | 9,405 | 260 | 78 | 182 |
| 78 | 9,221 | 260 | 76 | 184 |
| 79 | 9,036 | 260 | 75 | 185 |
| 80 | 8,849 | 260 | 73 | 187 |
| 81 | 8,661 | 260 | 72 | 188 |
| 82 | 8,472 | 260 | 70 | 190 |
| 83 | 8,281 | 260 | 69 | 191 |
| 84 | 8,088 | 260 | 67 | 193 |
| 85 | 7,893 | 260 | 66 | 194 |
| 86 | 7,698 | 260 | 64 | 196 |
| 87 | 7,500 | 260 | 63 | 197 |
| 88 | 7,301 | 260 | 61 | 199 |
| 89 | 7,100 | 260 | 59 | 201 |
| 90 | 6,898 | 260 | 58 | 202 |
| 91 | 6,694 | 260 | 56 | 204 |
| 92 | 6,488 | 260 | 54 | 206 |
| 93 | 6,281 | 260 | 53 | 207 |
| 94 | 6,072 | 260 | 51 | 209 |
| 95 | 5,861 | 260 | 49 | 211 |
| 96 | 5,649 | 260 | 48 | 212 |
| 97 | 5,435 | 260 | 46 | 214 |
| 98 | 5,219 | 260 | 44 | 216 |
| 99 | 5,001 | 260 | 42 | 218 |
| 100 | 4,782 | 260 | 41 | 219 |
| 101 | 4,561 | 260 | 39 | 221 |
| 102 | 4,338 | 260 | 37 | 223 |
| 103 | 4,113 | 260 | 35 | 225 |
| 104 | 3,887 | 260 | 33 | 227 |
| 105 | 3,658 | 260 | 32 | 228 |
| 106 | 3,428 | 260 | 30 | 230 |
| 107 | 3,196 | 260 | 28 | 232 |
| 108 | 2,962 | 260 | 26 | 234 |
| 109 | 2,726 | 260 | 24 | 236 |
| 110 | 2,488 | 260 | 22 | 238 |
| 111 | 2,248 | 260 | 20 | 240 |
| 112 | 2,006 | 260 | 18 | 242 |
| 113 | 1,762 | 260 | 16 | 244 |
| 114 | 1,517 | 260 | 14 | 246 |
| 115 | 1,269 | 260 | 12 | 248 |
| 116 | 1,019 | 260 | 10 | 250 |
| 117 | 768 | 260 | 8 | 252 |
| 118 | 514 | 260 | 6 | 254 |
| 119 | 258 | 260 | 4 | 256 |
| 120 | - 0 | 260 | 2 | 258 |
| | | Total de intereses: | 11,319 | |

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora

ANEXO 7

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio en TERMINOS MONETARIOS:

$$P.E = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

PE= \$ 108,132.45 < que el ingreso por ventas

Punto de equilibrio en unidades

$$v = \frac{CV}{n}$$

< que las producidas y vendidas

v= 10

$$PE = \frac{CF}{(p - v)}$$

PE= 3484 habitaciones por año
290 habitaciones por mes
9.68 habitaciones por día

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PORCENTAJE

$$PE = \frac{CF}{n * (p - v)} * 100$$

PE= 92.16% < al 100%

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Andrea Guerrero Mora